

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABRICIO STOCKER

**O GERENCIAMENTO DO RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
CERVEJARIAS ARTESANAIS *BORN GLOBALS***

CURITIBA

2017

FABRICIO STOCKER

**O GERENCIAMENTO DO RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
CERVEJARIAS ARTESANAIS *BORN GLOBALS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2017




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de FABRICIO STOCKER intitulada: "GERENCIAMENTO DO RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE CERVEJARIAS ARTESANAIS BORN GLOBALS", após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação.

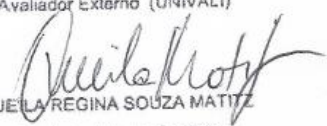
CURITIBA, 27 de Janeiro de 2017.


GUSTAVO ABIB

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


DINORA ELIETE FLORIANI

Avaliador Externo (UNIVALI)


QUEILA REGINA SOUZA MATIZ

Avaliador Interno (UFPR)


ZANDRA BALBINOT

Avaliador Externo (UFPR)



"O progresso do homem tem uma fase poética na qual ele imagina o mundo, depois uma fase científica na qual ele filtra e testa aquilo que imaginou".

George Santayana

RESUMO

O rápido processo de internacionalização de novos e pequenos empreendimentos internacionais, cuja visão internacional é destacada desde a sua fundação traz o fenômeno das empresas *Born Globals* como uma importante área de pesquisa no campo de negócios internacionais. Esses empreendimentos avançam nos processos de inovação e com produtos de potencial global, competem com outras organizações internacionais, porém as *Born globals* envolvem-se em uma série de riscos por conta do seu interesse na competitividade internacional. No que se refere o risco, sabe-se que para todos os negócios sempre haverá situações arriscadas e para isso as empresas devem identificar classificar e propor ações de gerenciamento a estes fatores de risco. Com base nessa temática é que se construiu a problemática deste estudo, que tem por objetivo analisar como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de empresas *Born globals* de origem brasileira. Para tanto, o setor da indústria de bebidas, mais especificamente de cervejas, foi escolhido em razão de ser altamente competitivo, sendo um dos maiores produtores do mundo, e mesmo nesse cenário, microcervejarias artesanais brasileiras vem se destacando e competindo no mercado nacional e internacional. Adotou-se a pesquisa de abordagem qualitativa, com uso da estratégia de estudo de casos múltiplos, e para isso foram selecionadas 7 microcervejarias com relevância e destaque nacional. Foi utilizada como técnica de coleta de dados a observação não participante, o levantamento documental e as entrevistas semiestruturadas com os fundadores das microcervejarias. A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo utilizando o software Atlas.ti. Como análise e discussão dos resultados, foi possível caracterizar o processo de internacionalização das empresas, motivadas pelo background e experiência internacional dos seus fundadores, utilizando estratégias para entrada no mercado internacional, como a participação em festivais internacionais, produções colaborativas com cervejarias estrangeiras, resultado do fortalecimento dos *networks*, e atividades de exportação e importação. Foi possível ainda analisar os fatores de risco que os empreendedores identificam e percebem no processo de internacionalização, classificados entre os riscos comerciais, interculturais, monetários e risco-país, sendo os fatores de risco monetários e do risco-país mais relevantes e que geram maior preocupação por parte das empresas. Identificou-se ainda que esses empreendimentos, utilizam de diferentes ações para mitigação dos riscos, como planejamento e análise do ambiente, pesquisa de mercado, uso de *networks*, construção de cenários entre outros. Por fim, as contribuições teóricas e empíricas do trabalho referem-se a conjectura de que a evolução das *Born globals* está relacionada à alta competitividade do mercado, é influenciado pelo *background* internacional dos fundadores e pela influência do *network* internacional. O processo de internacionalização é visto com maior comprometimento e também menos riscos são percebidos no processo, além destes se diferenciarem dos riscos presentes em empreendimentos tradicionais, o que influencia a forma como as estratégias e ações de gerenciamento do risco são realizadas nestes negócios.

Palavras-chaves: Risco. Gestão do Risco. Internacionalização. *Born Global*. Cervejaria Artesanal.

ABSTRACT

The rapid internationalization process of new and small international ventures, whose international vision has been outstanding since its foundation, brings the phenomenon of Born Globals companies as an important research area in the field of international business. These ventures advance in innovation processes and with products of global potential, compete with other international organizations even with mature and dominant multinationals in the market. In considering this, is noted that these Born globals ventures are involved in a series of risks because of their interest in international competitiveness even though they have no structure and maturity in the business. With regard to risk, is known that for all businesses there will always be risky situations and for this, companies must identify, rank and propose management actions to these risk factors. Based on this theme, the purpose of this study was to analyze how risk management occurs in the internationalization process of Born globals companies of Brazilian origin. To that end, the sector of the beverage industry, more specifically of beers, was chosen because it is highly competitive, being one of the largest producers in the world, and even in this scenario, Brazilian microbreweries have been highlighting and competing in the national and international market. The qualitative research was adopted, using a multiple case study strategy. Seven microbreweries were selected with relevance and national prominence. Non-participant observation, documentary survey and semi-structured interviews with the founders of microbreweries were used as data collection technique. Data analysis was performed by content analysis using Atlas.ti software. As an analysis and discussion of the results, it was possible to characterize the internationalization process of the companies, motivated by the background and international experience of their founders, using strategies for entering the international market, such as participation in international festivals, collaborative productions with foreign breweries, Strengthening of networks, and export and import activities. It was also possible to analyze the risk factors that entrepreneurs identify and perceive in the internationalization process, classified as commercial, intercultural, monetary and country risk, with monetary and country risk factors being more relevant and generating greater risk Concern. It was also identified that these enterprises use different actions to mitigate risks, such as planning and analysis of the environment, market research, use of networks, construction of scenarios and others. Finally, the theoretical and empirical contributions of the work refer to the conjecture that the evolution of the Born globals is related to the high competitiveness of the market, is influenced by the international background of the founders and by the influence of the international network. The process of internationalization is seen with greater commitment and also fewer risks are perceived in the process, besides being differentiated from the risks present in traditional ventures, which influences the way risk management strategies and actions are carried out in these businesses

Keywords: Risk. Risk management. Internationalization. Born Global. Craft Brewery.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE PESQUISA EM <i>BORN GLOBAL</i>	47
FIGURA 2 – OS QUATRO RISCOS DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	55
FIGURA 3 - MODELO DE GESTÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS.....	61
FIGURA 4 – O FUNDADOR NAS EMPRESAS <i>BORN GLOBALS</i>	91
FIGURA 5 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	104
FIGURA 6 – A PERCEPÇÃO SOBRE A CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	122
FIGURA 7 - MODELO INTEGRADOR DE GERENCIAMENTO DE RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE <i>BORN GLOBALS</i>	135

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.....	22
QUADRO 2 - BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	23
QUADRO 3 - ESTRATÉGIAS E FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL	24
QUADRO 4 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
QUADRO 5 – PRESSUPOSTOS PRINCIPAIS DAS TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	APÊNDICE 3
QUADRO 6 - PRESSUPOSTOS PRINCIPAIS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	40
QUADRO 7–CARACTERÍSTICAS PARA DEFINIÇÃO DAS <i>BORN GLOBALS</i>	43
QUADRO 8 - DIFERENÇAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	48
QUADRO 9 - TAXONOMIA DOS RISCOS EM PROJETOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	54
QUADRO 10–CERVEJARIAS SELECIONADAS PELOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	72
QUADRO 11–IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	75
QUADRO 12–DESCRIÇÃO DA CODIFICAÇÃO DOS DADOS ANALISADOS	78
QUADRO 13–MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA DO ESTUDO	80
QUADRO 14–DESIGN DE PESQUISA.....	82
QUADRO 15–FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS FUNDADORES DAS CERVEJARIAS	92
QUADRO 16–ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO FRENTE AO PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	96
QUADRO 17–AS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	100
QUADRO 18–A PROPENSÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	103
QUADRO 19–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO COMERCIAL NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	109
QUADRO 20–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO INTERCULTURAL NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	111
QUADRO 21–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO MONETÁRIO NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	114
QUADRO 22–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO-PAÍS NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	115
QUADRO 23 – AS FORMAS DE PERCEPÇÃO DOS RISCOS NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS	118

QUADRO 24 - PRINCIPAIS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO AO RISCO
.....127

LISTA DE SIGLAS

ABRACERVA	Associação Brasileira de Cerveja Artesanal
BGs	<i>Born globals</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CERVBRASIL	Associação Brasileira da Indústria da Cerveja
EMNs	Empresas Multinacionais
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PROCERVA	Associação das Microcervejarias do Estado do Paraná
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOBÉ	Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	16
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	22
2.2	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	26
2.2.1	Teorias econômicas da internacionalização	28
2.2.1.1	Teoria do Ciclo do Produto	28
2.2.1.2	Teoria do Poder de Mercado	30
2.2.1.3	Teoria da Internalização	31
2.2.1.4	Teoria do Paradigma Eclético	33
2.2.2	Teorias comportamentais da internacionalização	35
2.2.2.1	A Escola de Uppsala de internacionalização de empresas	35
2.2.2.2	Abordagem de <i>Networks</i> nos Negócios Internacionais	37
2.3	NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS	41
2.3.1	<i>Born Globals</i>	41
2.3.2	A pesquisa e caracterização das <i>Born globals</i>	45
2.4	O RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO	51
2.4.1	Avaliação e percepção do risco	56
2.4.2	Gerenciamento do risco	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS	64
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	67
3.4	ESCOLHA DOS CASOS	68
3.4.1	Definição dos entrevistados	75
3.5	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	76

3.6	ANÁLISE DE DADOS.....	77
3.7	VALIDADE E CONFIABILIDADE	78
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1	O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE CERVEJAS NO BRASIL	83
4.1.1	As microcervejarias artesanais	84
4.2	APROXIMAÇÃO COM O CAMPO DE ESTUDO	86
4.3	ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DAS <i>BORN GLOBALS</i> ESTUDADAS	90
4.3.1	A caracterização dos fundadores das empresas <i>Born globals</i>	90
4.3.2	A análise da organização e histórico das <i>Born globals</i>	95
4.3.3	O ambiente de internacionalização das empresas.....	100
4.3.4	A propensão e o desenvolvimento do processo de internacionalização das <i>Born Globals</i>	102
4.4	ANÁLISE DOS RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS <i>BORN GLOBALS</i> ESTUDADAS	108
4.4.1	Os fatores de risco na internacionalização das cervejarias estudadas	108
4.4.2	A percepção dos riscos pelos empreendedores	117
4.4.3	As estratégias e ações de gerenciamento do risco na internacionalização das <i>Born globals</i>	123
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
5.1	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	133
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	136
5.3	AGENDA DE PESQUISA	137
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO E ROTEIRO DE ENTREVISTA	149
	APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRO E ESCLARECIDO	152
	APÊNDICE 3 - PRESSUPOSTOS PRINCIPAIS DAS TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	153

1 INTRODUÇÃO

Com o processo de internacionalização de empresas acentuado nas últimas décadas, a intensificação dos fluxos de comércio tem demandado um crescimento dos investimentos e das ações de organizações em mercados internacionais (PENG, 2013). A correlação entre vendas e investimentos no exterior tem tornado o processo de internacionalização uma real necessidade para que organizações mantenham a sua competitividade e dessa forma enfrentem a concorrência mundial (ALMEIDA et al., 2007).

Para Alem e Cavalcanti (2005, p.56), a internacionalização de empresas é um “meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos, a mercados e a reestruturação econômica”.

Fleury e Fleury (2012) apontam que a experiência brasileira, assim como grande parte dos países de economias emergentes com internacionalização e participação no comércio exterior, concentra-se em relativamente poucas organizações, geralmente multinacionais, classificadas como entrantes tardias nos mercados externos e restringindo-se aos negócios internacionais baseados em exportação e importação. Ressalta-se ao fato de que o processo de internacionalização, se baseando em diferentes estratégias e possibilidades de atuação, constitui-se em uma realidade inelutável, ainda que incipiente no contexto brasileiro.

Historicamente, as grandes empresas multinacionais (EMN's) desenvolveram-se a partir de empresas domésticas maduras (CHANDLER, 1990), as quais exerciam significativo poder econômico, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1979). Por essa razão, o estudo da empresa multinacional tem se concentrado nessas grandes corporações maduras.

No entanto, a recente inovação tecnológica e a presença de um número crescente de pessoas com experiência em negócios internacionais vêm facilitando a aprendizagem e aumentando a rede de relacionamentos entre as empresas multinacionais e as pequenas e médias empresas internacionalizadas (HEMAIS;

HILAL, 2002). Com isso novos empreendimentos com recursos limitados começam a competir e conseguem alcançar o sucesso no cenário internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

No contexto da indústria de bebidas, setor ao qual será direcionada esta pesquisa, o Brasil figura-se como o 3º maior produtor de cervejas do mundo, porém o mercado doméstico está concentrado em apenas 4 grandes corporações, que juntas são responsáveis por 99% de toda a produção de cervejas, sendo uma delas – Ambev, detentora de aproximadamente 70% da fatia de mercado de cervejas no país. Mesmo sendo um ambiente altamente competitivo e dominado por grandes empresas, nos últimos anos, pequenos empreendimentos tem surgido e vem despontando como potenciais players do mercado cervejeiro – as microcervejarias artesanais.

Mesmo com as grandes dominando o mercado nacional, o público consumidor, buscando diferencial, impulsionou o nascimento e crescimento de pequenas cervejarias que apresentam produtos especiais. Esse novo segmento de mercado cervejeiro apresentou uma evolução de 570% nos últimos 10 anos, no entanto as microcervejarias artesanais no Brasil representam ainda aproximadamente 1% em volume de produção e cerca de 2,5% em faturamento no setor de cervejas do país. Mas o destaque maior tem sido nas inúmeras premiações internacionais, participações em festivais, produções colaborativas com cervejarias estrangeiras, dando assim oportunidade para as microcervejarias artesanais brasileiras se desenvolverem também no mercado mundial, mesmo sendo pequenas empresas e com pouco tempo de fundação. Essa diferenciação vem proporcionando não somente a atuação competitiva no Brasil, mas também do mercado internacional.

A mudança ambiental no comércio internacional, por conta da internacionalização dos mercados, presença cada vez maior de empresas e profissionais com experiências internacionais e fortalecimento das redes de relacionamento pelo mundo, tem impulsionado o surgimento de novos empreendimentos com atuação estrangeira e visão global desde o início, as *Born globals*, o que tem sido investigado por diversos autores, como Knight e Cavusgil

(1996), Oviatte McDougall (2000), Weerawardena et al. (2007), Gabrielsson et al. (2008), Dib (2008), Trudgen e Freeman (2014) entre outros.

De acordo com Oviatt e McDougall (2005) os novos empreendimentos internacionais, que buscam a internacionalização desde sua concepção formam um fenômeno cada vez mais importante que é incongruente com características tradicionalmente esperadas de empresas multinacionais, que se internacionalizam de forma gradual e são motivadas puramente por motivos econômicos.

O que se pode observar, sobre os avanços e as últimas pesquisas no campo de internacionalização é que a expansão para o exterior de uma nova geração de empresas, originárias de países emergentes e novas estruturas de empresas, como o caso de *Born globals*, tem desafiado as teorias de negócios internacionais, cuja expansão é gradual ou por motivações econômicas, e dessa forma novas pesquisas e estudos mais robustos continuam sendo importantes para o avanço na área (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2015).

Estes estudos têm se concentrado em entender como os novos empreendimentos se internacionalizam em pouco tempo, como adquirem recursos e aprimoram os conhecimentos, de que forma as redes de relacionamento influenciam no desenvolvimento dessas empresas e outras características relativas a criação e desenvolvimento das *Born globals*, no entanto conforme destacam Cavusgil e Knight (2015), a maioria das pesquisas de BGs são realizadas de forma exploratórias e descritivas, e poucos estudos tentaram avançar em perspectivas teóricas, tendo dessa razão inúmeras possibilidades de aprimoramento teórico do campo.

Outro ponto relevante no campo de estudos de estratégia internacional, segundo Frigo (2009) é a vulnerabilidade de mercados conectados, instabilidades econômicas e recentes crises globais, o que vem despertando a atenção de gestores para temas como o fenômeno do risco no processo estratégico das organizações.

Esta avaliação do risco bem como as ações e estratégias, desenvolvidas por meio de um processo de gerenciamento do risco parecem ser influenciadas tanto por características do empreendedor, quanto pelos recursos disponíveis para realizar os objetivos de internacionalização e pelo ambiente em que a empresa está inserida (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Enquanto as teorias de base econômica sobre a internacionalização estão fortemente relacionadas as decisões e aos riscos relacionados a questões comerciais, monetárias e políticas dos países em que onde ocorrerá a expansão internacional, as teorias comportamentais focam em riscos culturais e comerciais. Nesse sentido este trabalho contribui para a análise do risco sob o aspecto da velocidade da internacionalização e da inovação empenhada nos processos produtivos das cervejarias.

Além disso, segundo Griffith et al. (2008) uma maior compreensão sobre as *Born globals* e os fatores que facilitam ou dificultam o seu desempenho no mercado global, torna-se evidente. Em congruência com essas temáticas de internacionalização e risco, por meio deste estudo se objetiva entender como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de *Born globals* de origem brasileira.

Para tanto, este estudo está estruturado por esta introdução; a apresentação do problema de pesquisa acompanhado do objetivo geral e dos objetivos específicos, a revisão teórica sobre a estratégia internacional, uma reflexão sobre as teorias de internacionalização considerando suas abordagens econômicas e comportamentais, as pesquisas sobre os novos empreendimentos globais *Born globals* – fenômeno em estudo, e os constructos de risco e sua relação com a internacionalização. Apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, análise dos dados e resultados encontrados, as contribuições teóricas e práticas além das limitações do estudo e agenda para futuras pesquisas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Embora o conceito de *Born globals*, fosse visto alguns anos atrás como algo muito distante, hoje, é possível encontrar diversas empresas com essa característica em muitos países. No entanto, muitas questões de pesquisa ainda permanecem abertas e instigam pesquisadores para se aprofundar no tema (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Nesse sentido, nota-se uma incidência elevada de empresas *Born globals* em países desenvolvidos e com mercados domésticos pequenos, em razão justamente pelo tamanho e pela saturação destes mercados, o que leva as empresas a buscarem se desenvolver internacionalmente. Já a crescente internacionalização de empresas jovens de grandes mercados domésticos e de países emergentes, figura-se como um relevante campo para futuras pesquisas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Nesses novos empreendimentos internacionais *Born globals*, acredita-se que a maneira como os riscos são percebidos e gerenciados difere-se dos demais empreendimentos, visto que o processo de internacionalização se dá também de forma diferente e não gradual, conforme tratado pela literatura (GABRIELSSON et al. 2008). Por essa razão os autores acreditam que essa problemática é uma potencial área de pesquisa que poderá produzir resultados úteis para aplicações gerenciais.

Tendo em vista as considerações apresentadas acima e baseando-se na agenda de pesquisa proposta por Gabrielsson et al. (2008) é apresentada a problemática desta pesquisa, por meio da questão: como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização das empresas *Born globals* de origem brasileira?

Em face do problema, são delineados a seguir os objetivos da pesquisa.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo constitui-se em “**analisar o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de empresas *Born globals***”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Derivados do objetivo geral foram constituídos para essa pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o processo de internacionalização das empresas *Born globals* estudadas;
- b) Descrever os fatores de risco percebidos na internacionalização pelos empreendedores das empresas estudadas;
- c) Verificar as ações e estratégias frente à gestão do risco no processo de internacionalização das empresas *Born globals*;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A recente expansão dos mercados e a utilização de estratégias de internacionalização são características do fenômeno da globalização e da complexidade do mercado global. Impulsionados pela procura de recursos em diferentes localidades, os países desenvolvidos iniciaram nas últimas décadas uma corrente de multinacionalização, ultrapassando as fronteiras nacionais e explorando novos cenários, aumentando com isso o incentivo à exportação, importação e também os investimentos no exterior (PENG, 2013).

A internacionalização das empresas ao permitir uma variedade de abordagens teóricas, sejam elas de base comportamental (Escola de Uppsala, Escola Nórdica de Negócios Internacionais) ou de base econômica (Teoria de Ciclo do Produto, Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Teoria do

Paradigma Eclético) aponta para uma possível interligação com outras abordagens teóricas e uma gama de possíveis estudos sobre a temática. Por essa razão, considera-se importante apresentar um panorama sobre os últimos estudos e os avanços realizados na temática de negócios internacionais no Brasil e no mundo.

Com relação ao cenário de pesquisa de internacionalização no Brasil, foi realizado um levantamento bibliométrico de caráter descritivo por meio do qual foram encontrados 210 artigos distribuídos em 28 periódicos científicos nacionais ranqueados pela CAPES no Qualis A1, A2, B1, B2 e B3, entre os anos de 2000 e 2015, sendo que antes desse período não foram encontradas pesquisas publicadas sobre o tema de internacionalização no Brasil.

As pesquisas concentram-se em sua grande maioria - mais de 60%, em periódicos como a RAC - Revista de Administração Contemporânea, BAR – *Brazilian Administration Review*, READ - Revista Eletrônica de Administração, RAE - Revista de Administração de Empresas, RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia, INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais entre outros.

Em geral, os estudos realizados sobre a internacionalização de empresas brasileiras concentram-se em algumas multinacionais de destaque nacional, porém um maior enfoque tem sido realizado nas PMEs, nos recursos organizacionais relacionados à aprendizagem, inovação e estratégias adotadas por essas empresas no seu processo de expansão internacional.

No que se refere o campo de pesquisa de *born globals* no Brasil, alguns estudos foram realizados até hoje, destacando-se os trabalhos desenvolvidos por Dib (2008) e Dib e Rocha (2009), caracterizando o processo de internacionalização das empresas *born globals* na indústria brasileira de software, o estudo realizado por Oliveira, Ribeiro Jr e Borini (2012) sobre a internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica, ambos enquadrados na temática de inovação e internacionalização e o estudo realizado por Leite e Moraes (2014) intitulado “Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional” sendo a pesquisa realizada em pequenas e médias empresas agrícolas do nordeste brasileiro.

Considera-se este último trabalho como a primeira aproximação das temáticas de risco e internacionalização de empresas *Born globals* brasileiras, e por essa razão essa pesquisa segue a justificativa utilizada pelos autores Leite e Moraes

(2014) na intenção de que é relevante examinar o processo de internacionalização de empresas *Born globals*, principalmente observando as questões relacionadas às estratégias e riscos envolvidos nesse contexto.

Apesar do debate em curso sobre as empresas *Born globals*, sabe-se pouco ainda sobre o esses tipos de empreendimentos (SUI; BAUM, 2014) e a maior parte dos estudos sobre os novos empreendimentos internacionais foram desenvolvidos em países desenvolvidos - Knight e Cavusgil (2004), Oviatt e McDougall (2005), Kubíčková, Tuzová e Toullová (2016) – cuja presença de empresas *born globals* é mais evidente, havendo uma carência de análises que se preocupem com as peculiaridades, vantagens e desvantagens das empresas originárias de países emergentes.

Alguns estudos vêm explorando as nuances do processo de internacionalização em países de economia emergente, como Singla e George (2013) que analisam a relação entre a internacionalização da empresa e desempenho no contexto indiano. Prange (2012) analisa as estratégias de internacionalização de empresas chinesas ao entrar no mercado mundial e Wen-Ting (2012) explora os escopos de internacionalização de empresas familiares de Taiwan frente aos contextos culturais diferentes desse país.

Parente et al. (2013) desenvolvem um estudo em multinacionais brasileiras e argumentam que o processo de internacionalização de empresas de mercados emergentes, como no caso do Brasil, é bastante desestruturado e evolui como uma reação às oportunidades que enfrentam nos mercados internacionais.

Em comum esses artigos procuram discutir como as empresas originárias de países emergentes, com recursos limitados podem construir uma posição global em um mercado desafiador e dominado por grandes empresas multinacionais de países desenvolvidos.

Apesar do debate em curso sobre as empresas *Born globals*, sabe-se pouco sobre o que impulsiona a sua sobrevivência no mercado internacional bem como os fatores estratégicos e gerenciais que estão envolvidos nesses tipos de empresas (SUI; BAUM, 2014).

De acordo com Cavusgil e Knight (2015), mesmo após 20 anos da publicação do artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) sobre os novos empreendimentos

internacionais, e o estudo desenvolvido pelos próprios autores Knight e Cavusgil (2004) ainda há muito trabalho para avançar os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas *Born globals*.

Os estudiosos de negócios internacionais, interessados no fenômeno de *Born globals*, podem avançar o estado do conhecimento nesta área de diversas maneiras, como por unificar e melhorar a definição operacional heterogênea em pesquisas de *Born global* (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015), possibilitando pesquisas e base empíricas comparativas, o que hoje é difícil de realizar.

Os autores ressaltam ainda a necessidade de avanços nas pesquisas sobre o que acontece quando as empresas *Born globals* crescem, como os gestores visualizam e gerenciam os riscos inerentes as atividades internacionais, como o rápido processo de internacionalização influencia nas decisões e na gestão dessas empresas, o que faz com que algumas empresas se internacionalizem cedo enquanto outras passam pelo processo lento (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Há ainda uma necessidade de explorar como as competências e habilidades das empresas *Born globals* podem influenciar a mitigação dos riscos globais e de que forma a investigação em *Born globals* pode conciliar os pontos de vista divergentes entre as teorias predominantes sobre negócios internacionais e que novas proposições podem ser feitas com o aprofundamento e achados empíricos (KNIGHT; LIESCH, 2015).

Ainda que seja possível afirmar que os novos empreendimentos internacionais, em sua maioria de pequeno porte, possuam acesso às condições de mercado, disponibilidade de recursos, informações e demais fatores que possibilitem a sua participação na cadeia global (FLORIANI, 2010), em geral essas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão envolvidas em um contexto de maior nível de risco e sofrem uma significativa influência do ambiente e do setor a qual elas pertençam (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Consideradas as justificativas destacadas acima, a relevância deste trabalho também pelo ponto de vista prático justifica-se pela importância do tema de risco para implicações gerenciais, seja pelas próprias organizações ou pelas entidades de apoio e fomento a internacionalização, bem como pelo estudo da temática em ambientes estratégicos ainda em desenvolvimento, como o caso do Brasil, um país

emergente de economia em desenvolvimento. Assim como pela contribuição teórica acerca de um avanço nas pesquisas de internacionalização de empresas *Born globals*, por meio da temática do fenômeno do risco no processo estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a revisão teórica dos temas e teorias que apoiam esta pesquisa. Quatro grandes temas são abordados, conforme ilustrado no Quadro 1, a revisão teórica sobre a estratégia internacional, uma reflexão sobre as teorias de internacionalização considerando as abordagens econômicas e comportamentais, as pesquisas sobre os novos empreendimentos globais e *Born globals* – fenômeno em estudo, e os constructos de risco no processo de internacionalização.

QUADRO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Temas	Autores
Estratégia Internacional (contexto e formas de entrada)	HITT; IRELAND; HOSKISSON (2008); CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010); PENG (2013)
Internacionalização (teorias comportamentais e econômicas)	VERNON (1966); BUCKLEY; CASSON (1976) JOHANSON e VAHLNE (1977); DUNNING (1979, 2001)
<i>Born globals</i> (concepção e características)	BELL; MCNAUGHTON (2000) OVIATT e MCDUGALL (2005); DIB (2008); GABRIELSSON et al (2008); TRUDGEN; FREEMAN (2014)
<i>Risco</i> (percepção e gerenciamento)	MARCH; SHAPIRA (1987); ACEDO; FLORIN (2006); FRIGO; ANDERSON (2011); LIESCH; WELCH; BUCKLEY (2011)

FONTE: O autor (2017)

2.1 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

A estratégia internacional refere-se a uma “teoria específica sobre como competir, centrada no oferecimento de produtos e serviços padronizados em âmbito mundial” (PENG, 2013, p.16). Ou seja, é o movimento estratégico que as empresas

adotam para alcançar o sucesso de suas operações além do seu mercado doméstico.

Considerando que o processo de internacionalização está envolvido na interação das operações de uma empresa com mercado externo, as organizações internacionalizadas adotam diferentes estratégias e utilizam diferentes formas organizacionais para alcançar suas necessidades (FLEURY; FLEURY, 2007).

A internacionalização das empresas, influenciada pela atual conjuntura econômico-social mundial – causada pelo desenvolvimento das economias dos países emergentes, participação de um maior número de países no mercado internacional - demanda a expansão dos negócios e com o processo de internacionalização, benefícios e vantagens podem ser percebidos pelas empresas, conforme é destacado na Quadro 2, benefícios esses que aliados a adoção de estratégias (QUADRO 3), promovem uma vantagem competitiva no mercado.

QUADRO 2 - BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Aprendizagem e desenvolvimento de competências
Diversificação de fluxos de caixa
Posição competitiva e entendimento da concorrência
Minimizar os riscos do mercado global
Ganhos de arbitragem e negociação
Redução de riscos
Melhorias de eficiência economias de escala e escopo
Maior capacidade para concorrência
Expansão e a diversificação internacional
Acesso a recursos escassos e/ou a custos inferiores
Diversificação do portfólio geográfico

FONTE: Elaborado pelo autor com base em DERESKY (2000) e PENG (2013).

Conforme é demonstrado no Quadro 2, os benefícios esperados com a estratégia de internacionalização, incluem o aumento do grau de aprendizagem e

desenvolvimento de competências, expansão e diversificação do portfólio, do fluxo de caixa e da área de atuação no mercado bem como a redução dos riscos por estar participando do mercado global (DERESKY, 2000; PENG, 2013).

A adoção das estratégias de internacionalização podem se diferenciar, apresentando características próprias, no entanto precisam ser coerentes com a estrutura organizacional da empresa e com os objetivos pretendidos na expansão internacional. As principais estratégias de internacionalização para entrada no mercado externo referem-se às exportações, licenciamento, *franchising* – franquia, associações e alianças estratégicas, *joint ventures* e aquisição ou instalação de subsidiárias (ROOT, 1998; HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012) conforme são descritas no Quadro 3.

QUADRO 3 - ESTRATÉGIAS E FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL

Formas de Entrada	Principais características
Exportação	Exportação direta ou indireta, por intermédio de terceiros. Flexibilidade de entrada e saída nos mercados. Custo de logística e transação elevado, porém com baixo investimento e de riscos envolvidos.
Licenciamento e <i>Franchising</i> – Franquia	Licencia a produção e comercialização de seus bens e serviços. Expansão rápida para o mercado internacional porém com baixo retorno financeiro. Baixo custo de investimento e de riscos envolvidos.
Aliança Estratégica	Associação de empresas para compartilhar recursos, custos e riscos. Facilidade de respostas às pressões do mercado, por meio do conhecimento compartilhado.
<i>Joint Venture</i>	Junção de empresas para criação de uma intermediária. Necessidade de um maior nível de alinhamento estratégico. Compartilhamento de recursos, porém com um nível de risco (médio) e maiores custos envolvidos.
Aquisições e Subsidiárias	Aquisição de unidades ou implantação de uma nova unidade no exterior. Maior controle e atividades de gestão. Rápida aproximação do mercado e consumidores da região local. Maior volume de investimento e custos e também de riscos envolvidos no processo.

FONTE: Elaborado pelo autor com base em ROOT (1998) e HITT, IRELAND E HOSKISSON (2012).

O processo de internacionalização por meio de exportação de produtos ou serviços é considerado como um dos primeiros passos de movimento da organização para atuação no mercado internacional. A exportação pode acontecer de duas formas, de forma direta onde a empresa exportadora é responsável por todo o processo e operação de compra e venda e de forma indireta onde a negociação e as operações são realizadas por intermédio de terceiros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

Outra estratégia de internacionalização é o licenciamento, que de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) refere-se a acordos contratuais nos quais a empresa licencia a produção e comercialização de seus bens e serviços em retribuição financeira previamente estabelecida. Para os autores, essa estratégia pode ser considerada como menos onerosa entre as atividades de expansão internacional.

Em distinção à estratégia de exportação, a estratégia de entrada internacional por meio do licenciamento envolve um número reduzido de relações organizacionais, embora da mesma forma seja necessária a interação com outras empresas e parceiros constituídos pelas redes da organização. Nessa interligação empresarial, as organizações podem ser escolhidas por afinidade e por confiança e podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

A estratégia de internacionalização por meio de *franchising* refere-se as unidades de negócios que estão interligadas pelo direito do franqueador em utilizar o modelo de negócio, imagem da rede e as atividades da franquia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). Com esse processo, segundo Amato Neto (2008), as empresas da rede de franquias podem aprofundar sua especialização, e ao nível do conjunto de rede, tornar competitivo todo o *know how* das atividades da franquia.

Outra estratégia utilizada para o processo de internacionalização constitui-se de associações e alianças estratégicas, onde duas ou mais empresas compartilham de recursos e custos para pesquisa, desenvolvimento e produção, compartilham de conhecimentos e conseguem responder de forma mais rápida às pressões do mercado (DAGNINO; PADULA, 2002; PENG, 2013).

Há também a criação de *joint ventures*, que de acordo com Peng (2013) podem ser consideradas como a junção de diferentes empresas, com a finalidade de vantagens econômicas e produtivas, sem que haja a fusão entre as organizações individuais. Geralmente as *joint ventures* acontecem por meio da interação entre uma empresa multinacional e uma empresa regional, implicando no fato de que ambas empresas compartilham do risco, custos e informações, porém essa interligação acontece por meio da criação de uma nova entidade, que de forma não autônoma é gerenciada pelos diferentes membros que a constituem (ROOT, 1998). Com essa adoção estratégica de estrutura organizacional, em comparação com as estratégias de implantação de filiais e subsidiárias, as *joint ventures* representam investimentos e riscos menores (BARBOSA; REZENDE; VERSIANI, 2014).

Outra opção estratégica relacionada ao investimento direto no exterior é a gestão de empresas subsidiárias, seja pela aquisição de unidades estrangeiras ou por uma nova implantação de unidade no exterior. Nessa estratégia, o controle e a gestão da unidade subsidiária são integrais por parte da organização internacional (FLEURY; FLEURY, 2007). Uma das vantagens obtidas com a instalação de subsidiárias em localidades estrangeiras é a aproximação dos mercados e consumidores e uma reconhecida influência nas demandas do mercado internacional.

Expostas as principais estratégias de internacionalização, as características e as vantagens advindas por esse processo, pode-se dizer que a decisão pela internacionalização exige uma minuciosa análise acerca do mercado global e das competências internas da organização (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A complexidade dos processos de internacionalização torna possível a existência de uma variedade de interpretações e modelos teóricos (FLEURY; FLEURY, 2007). Considerando isso, serão abordados nessa seção os principais conceitos e paradigmas sobre as teorias de internacionalização e por fim a temática

das estratégias de internacionalização com o surgimento dos novos empreendimentos internacionais – as empresas *Born globals*.

Com o aumento de pesquisas em razão da importância dedicada ao processo de internacionalização nos últimos anos, autores como Johanson e Vahlne (1977), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Peng (2013), conceituam a internacionalização apoiando-se em diferentes aspectos relacionados à diminuição de fronteiras e interdependência das economias, características essas advindas do fenômeno da globalização e o progresso do fluxo de atividades globais.

Considerando isso são apresentados no Quadro 4 conceitos de diferentes autores sobre internacionalização.

QUADRO 4 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

Autor	Conceito de Internacionalização
JOHANSON; VAHLNE (1977)	O processo de internacionalização é resultado de uma série de decisões incrementais das empresas, relacionado ao crescimento de seu envolvimento internacional.
HITT; IRELAND; HOSKISSON (2008)	Internacionalização trata-se da expansão da empresa além das fronteiras do seu país de origem. Embora a forma mais simples e direta de expansão é a comercial (exportação), o conceito abrange também as formas que envolvem maior compromisso e riscos associados, normalmente envolvendo investimentos diretos nos mercados de destino.
CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010)	Internacionalização é o aumento de atuação de uma empresa em mercados potenciais, fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem
PENG (2013)	O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como um processo crescente de envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem.

FONTE: O autor (2017)

Observa-se que as definições sobre internacionalização de maneira geral abordam a internacionalização considerando desde o processo de participação e o primeiro contato com o mercado internacional, por meio das exportações, até a

implantação de uma unidade e investimentos fora do país de origem, sendo este de caráter mais avançado.

Para essa pesquisa, será utilizada a definição de internacionalização apresentada por Peng (2013) ao definir que internacionalização como um processo de crescente envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem.

Honório e Rodrigues (2006) afirmam ainda que o processo de internacionalização varia de acordo com o grau de comprometimento e disponibilidade de recursos alocados no mercado internacional, dependendo do nível da empresa e da estratégia de internacionalização adotada.

A internacionalização das empresas conforme já citado por Fleury e Fleury (2007) permite uma variedade de abordagens teóricas em razão da sua complexidade prática, assim não se pode considerar uma teoria única para sua explicação. Dessa forma, apresentaremos os principais estudos sobre o processo de internacionalização, sendo classificados conforme duas abordagens teóricas, da teoria econômica e da teoria comportamental.

2.2.1 Teorias econômicas da internacionalização

Sob uma vertente econômica, base dos estudos clássicos da estratégia empresarial, surgem diferentes formas de explicar o fenômeno de internacionalização das empresas. Com intuito de compreender de forma abrangente o processo de internacionalização das empresas são apresentadas a seguir algumas das principais teorias de internacionalização na abordagem econômica.

2.2.1.1 Teoria do Ciclo do Produto

A Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966) busca explicar a razão pela escolha da localização das indústrias e da produção dos novos produtos, permeando as diferentes fases do ciclo do produto, sendo esses: introdução – fase desenvolvimento dos novos produtos, maturação – fase de maturidade dos

produtos e padronização – fase na qual a produção e o próprio produto tornam-se padronizados.

Assim, Vernon (1966) introduz seu primeiro pressuposto com relação à localização da indústria/produção de novos produtos, por meio do qual os produtores estarão mais susceptíveis a possibilidade de introdução de novos produtos estando localizados no mesmo mercado doméstico do que em outros lugares.

Na fase introdutória de produção de um novo produto, segundo Vernon (1966) as indústrias estão preocupadas com o grau de liberdade na produção, diferenciação da produção, a existência de monopólio nos estágios iniciais de produção. Ainda nessa fase, uma característica importante no processo de decisão da localização da unidade produtora é a necessidade de uma comunicação rápida e eficaz na parte do produtor com clientes, fornecedores e até mesmo concorrência.

Na segunda fase do ciclo do produto, Vernon (1966) trata da fase de “Maturação do Produto” onde com o processo de crescimento e expansão da produção, ocorre certo grau de maturidade do produto. Isso não quer dizer que os esforços de diferenciação do produto chegam ao fim, mas tais esforços intensificam-se, para tentar evitar o crescimento da concorrência. Porém permanece ainda nessa fase a atenção com relação à escolha da localização das unidades produtoras.

Nesse período de maturação do produto a necessidade de flexibilidade declina e por meio de um compromisso com um conjunto de normas abre-se possibilidades técnicas para alcançar economias de escala por meio de *outputs* de massa. A preocupação com o custo de produção começa a tomar o lugar da preocupação com as características do produto.

É a partir dessa fase que se inicia o processo de definição de transferência das unidades de produção em países estrangeiros. Nesse processo, são levados em consideração pontos como: a existência de uma posição protegida por patente no exterior, isso é levado em conta na decisão se ou quando irá produzir no exterior; é considerada ainda a possibilidade de uma ameaça de concorrência no país de importação, o nível de proteção tarifária previsto para o futuro, a situação política no país de investimento, entre outros.

Por final, o ciclo do produto de Vernon (1966) apresenta as características e oportunidades dos produtos padronizados. Momento o qual, em um estágio

avançado na padronização de alguns produtos, os países menos desenvolvidos passam a oferecer vantagens competitivas como locais de produção.

Considerando essa padronização dos produtos, avalia-se este como sendo um produto já plenamente desenvolvido, onde a tecnologia seja de fácil transferência para mercados não tão especialistas e onde a escala em massa permita uma melhor economia e por consequência redução nos custos de produção. Nesse momento é que segundo a teoria do ciclo do produto deve ocorrer o processo de internacionalização da produção (DIB, 2008).

Em uma nova revisão e modificação do modelo teórico, Vernon (1979) ressaltava algumas possíveis justificativas para que ocorram os investimentos em outros mercados/países. Segundo o autor, o investimento internacional pode ser motivado por ameaças nas atividades de exportação, embargos à importação nos países compradores, equilíbrio interno dos países entre importação e exportação entre outros, sendo dessa forma também um mecanismo de prevenção às perdas de mercado e garantia de rendimento com o comércio exterior.

Segundo Mariotto (2007) a Teoria do Ciclo de Vida do Produto proposto por Vernon, teve um forte impacto por relacionar-se com a expansão das grandes multinacionais norte-americanas no período do pós-guerra e por focar em pontos como o desenvolvimento do produto e o uso da tecnologia, antes não analisados nas teorias do comércio exterior.

2.2.1.2 Teoria do Poder de Mercado

Para a Teoria do Poder de Mercado, quando as organizações estão em um estágio inicial de crescimento, vislumbram uma participação maior no mercado doméstico e com isso se envolvem nos processos de aquisição, fusão e alianças estratégicas. Como frutos dessa expansão surgem os investimentos financeiros realizados também no mercado exterior, vislumbrando-se um crescimento além do mercado nacional (DIB, 2008).

Assim, segundo Hymer (1976), a Teoria do Poder de Mercado surgiu pela necessidade de estudos sobre o IDE – Investimento Direto no Exterior, motivado pelo desejo dos investidores em obter controle e poder sobre o mercado.

A Teoria do Poder de Mercado relaciona-se intimamente com os investimentos, lucros, retorno sobre a comercialização e demais fatores de ordem econômica, fatores esses que influenciam nos processos de internacionalização das empresas com relação às motivações de fusões internacionais, participações em alianças e redes estratégias de negócios (HYMER, 1976).

Segundo o autor, as empresas aderem ao processo de internacionalização por razões de vantagem específica, em razão de investimento defensivo para antecipação da competição e também em busca da redução de riscos no processo de diversificação de mercados e atividades em diferentes partes do mundo em que a empresa se situa.

A lógica da Teoria do Poder de Mercado de Hymer refere-se ao poder e lucratividade que uma empresa possui por pertencer a um monopólio ou oligopólio no seu país de origem (MARIOTTO, 2007) bem como pode ser avaliado como sendo um instrumento para que as empresas multinacionais diminuam ou controlem a concorrência internacional nos setores que pertencem (HENNAR, 2001).

2.2.1.3 Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1998) baseando-se em conceitos econômicos, na teoria de internalização e conceitos da economia industrial, desenvolveram um modelo para indicar as possíveis propensões de investimento em instalações e produções em mercados estrangeiros.

Os autores realizam uma análise envolvendo a decisão entre exportação (direta ou indireta), licenciamento de produtos, *joint venture* (criação de subsidiárias por meio de fusões) e investimento estrangeiro integral. Analisaram ainda as condições para aquisição de empresas fora do país de origem, o *greenfield*, como sendo um campo para investimento e exploração de uma área ainda não desenvolvida, a subcontratação e *franchising*.

Por meio dessas análises Buckley e Casson (1998) indicam um modelo comparativo entre as estratégias de entrada em mercados internacionais. Para esse modelo de estratégias de entrada, os autores consideram 3 características distintivas: a) permite que qualquer estratégia de entrada seja comparada com

qualquer outra; b) realiza a distinção entre produção e distribuição e c) considera a integração entre o entrante estrangeiro e seu rival doméstico.

Nesse sentido a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) aproxima-se muito da teoria do poder de mercado, conforme apresentado por Hymer (1976) e tem forte correlação com as teorias econômicas desenvolvidas por Coase (1937) e Williamson (1981).

No entanto, em uma visão oposta da visão tradicional da economia, cujos lucros devem ser maximizados, o modelo proposto analisa e tem por objetivo buscar a minimização do custo. Dessa forma, o modo de entrada é determinado pela visão baseada em custo, ou seja, a empresa deve analisar os custos de internacionalizar-se. Custos de localização, fatores de internalização, variáveis financeiras, fatores culturais, são todos identificados pela literatura como desempenhando um papel importante na determinação do modo de entrada no mercado estrangeiro (BUCKLEY; CASSON, 1998).

A estrutura lógica do modelo proposto por Buckley e Casson (1998) expõe que uma mudança em qualquer variável que eleve o custo de certas estratégias tende a inibir a adoção desta variável e encorajar a adoção de uma estratégia alternativa. O modelo ainda pode aumentar a sua dinamicidade quando analisado o *timing* ideal de entrada; variáveis governamentais do país estrangeiro, variáveis de prestação de serviço, formação de *joint venture* através de investimento em *greenfield* e expertise da produção do país estrangeiro (MARIOTTO, 2007).

Assim, a teoria da internalização considera que há uma vantagem para a empresa internalizar um novo mercado passando a controlá-lo, como o que ocorre com grandes empresas que ao invés de depender de mão-de-obra, insumos e tecnologia provenientes de outras empresas, passam a incorporá-las, possuindo um controle maior e uma maximização dos lucros (DIB, 2008).

Além dos ativos tangíveis que podem ser internalizados, os ativos intangíveis como o conhecimento e reputação da empresa também são fatores que são considerados no processo de internalização sugerido por Buckley e Casson (MARIOTTO, 2007).

Ainda de acordo com Buckley e Casson (1976) a teoria da internalização possui como vantagens, a diminuição dos custos contratuais e de transação na

aquisição de insumos, o controle sobre o fornecimento e o processo de distribuição, a redução da incerteza, proteção da tecnologia, proteção contra intervenção do Governo, maximização dos lucros entre outros.

2.2.1.4 Teoria do Paradigma Eclético

O conceito da teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional de Dunning (1979) surgiu da necessidade de uma explicação mais abrangente para a produção internacional das empresas, com relação aos fatores envolvidos no processo de decisão e avaliação do mercado exterior. O paradigma eclético explica que quando as empresas decidem produzir internacionalmente, devem possuir primordialmente uma vantagem específica sobre seus concorrentes.

Ainda de acordo com essa teoria, a produção em mercados externos deve estar vinculada a interesses econômicos, visando a melhoria da produção em escala, maximização de lucros e outros benefícios oriundos do processo de internacionalização (DUNNING, 2001).

O paradigma eclético de Dunning apóia-se três decisões – *ownership*, *localization*, *internalization*, chamados de modelo OLI, que traduzem as vantagens específicas da propriedade, a localização e a internalização, com relação as habilidades gerenciais do proprietário, as vantagens de localização em razão do acesso a recursos, e as vantagens da internalização com relação a cooperação entre as empresas, vantagens essas as quais são fundamentais no processo de tomada de decisão da firma quanto a produção internacional (FRANCISCHINI, 2009).

A inserção das empresas no mercado internacional ocorre, conforme já mencionado, em razão da interligação dos mercados e economias mundiais e para se internacionalizarem as empresas precisam adotar algumas estratégias (PENG, 2013). Nesse sentido, o paradigma eclético de Dunning (1979) conta com os pressupostos da teoria da internalização que está interessada no processo de transação entre os mercados, voltado principalmente para questões do investimento direto no exterior.

Dunning (2001) ainda argumenta que o paradigma eclético é melhor considerado como uma estrutura para analisar os determinantes da produção internacional e não como uma teoria preditiva das multinacionais. O autor considerou ainda a possibilidade de integração entre as teorias econômicas e as teorias comportamentais, em razão da necessidade de verificar aspectos e variáveis sobre o comportamento das empresas que não são tratadas nas teorias econômicas (BARRETO, 2002).

O autor ainda afirma que não se deve esperar que nenhuma teoria única possa englobar de forma satisfatória a explicação e respostas para todas as formas de transações entre mercados em um contexto internacional, e por isso também que o modelo proposto por Dunning, foi chamado de “paradigma eclético” visto que é formado por diferentes pesquisas e abordagens teóricas (MARIOTTO, 2007).

Discutidas as principais teorias econômicas sobre o processo de internacionalização, é apresentado o Quadro 5 com um resgate dos pressupostos principais das teorias, com destaque para o argumento principal, as categorias de análise de cada abordagem e os pressupostos sobre o risco inerente em cada uma das abordagens teóricas, que será aprofundado no tópico de risco na internacionalização.

Conforme pode ser observado no Quadro 5, as teorias de base econômica sobre a internacionalização estão fortemente relacionadas as decisões e aos riscos relacionados a questões comerciais, monetárias e políticas dos países em que onde ocorrerá a expansão internacional.

Mariotto (2007) argumenta que em razão da sua abordagem econômica, essas teorias são mais racionais e direcionadas às vantagens de maximização de lucro e redução de custo, e somente a última teoria apresentada – Teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1979) é que começa a considerar questões relacionadas á gestão do negócio e também aspectos interculturais para a decisão de internacionalização. Fatores esses, discutidos com maior profundidade nas teorias de abordagem comportamental da internacionalização, apresentadas no próximo tópico.

2.2.2 Teorias comportamentais da internacionalização

A teoria comportamental do processo de internacionalização está baseada sobre a teoria da firma, cujos teóricos organizacionais Penrose (1963) e Cyert; March (1992) incrementaram a abordagem econômica da firma, aspectos comportamentais antes deixados de lado. Nessa abordagem, os estudos de internacionalização tiveram contribuição de duas frentes de estudos, a Escola de Uppsala, e posteriormente complementada pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, conforme serão apresentadas a seguir.

2.2.2.1 A Escola de Uppsala de internacionalização de empresas

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) o modelo do processo de internacionalização sugerido pelos pesquisadores da escola de Uppsala, ao pesquisarem as formas de internacionalização e os motivos envolvidos foi baseado em observações empíricas de estudos em negócios internacionais na universidade de Uppsala, que mostraram que as empresas suecas desenvolviam as suas operações internacionais de forma gradativa, ao invés de fazer grandes investimentos de produção estrangeira em pontos isolados no tempo.

Segundo Hemaïs e Hilal (2002) um dos pressupostos do processo de internacionalização da Escola de Uppsala é de que com a saturação do mercado doméstico e o crescimento da organização, novos países e mercados são selecionados para a sua expansão, sendo esses locais, mais similares com relação as operações existentes no país de origem, e a medida em que o aprendizado sobre o mercado internacional aumenta, novos passos são realizados, conferindo a característica incremental ao processo de internacionalização.

Dessa forma, os autores indicam que a internacionalização é feita por formas de entrada com baixo comprometimento, como exportações e somente após certo tempo são utilizadas formas de alto comprometimento, como investimentos diretos no exterior. Além disso, a escolha dos mercados é levada em consideração com a proximidade das características culturais e de gestão da atuação atual das empresas.

A premissa básica do modelo prevê que a falta de conhecimento sobre os mercados é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário é adquirido com o tempo (HEMAIS; HILAL, 2002). Isso vale para os dois sentidos de internacionalização que distinguem: aumentar a participação da empresa individual no país estrangeiro e criação de operações em novos países.

Dessa maneira, a escola de Uppsala indica que a seleção de mercados precisa estar relacionada com a distância psíquica entre estes, ou seja, as empresas devem iniciar seus processos de internacionalização em mercados com sistema cultural, idioma, práticas e políticas de negócios mais parecidos com a empresa, ainda que estas estejam em longas distâncias geográficas (JOHANSON;VAHLNE, 1990).

Segundo a teoria comportamental, o processo de internacionalização segue estágios sequenciais na medida em que se envolvem com os negócios internacionais. Considera-se para tanto, a avaliação pelo grau de aprendizagem, que segundo a Escola irá influenciar no comprometimento no processo, assim empresas de grau de aprendizagem baixo, devem iniciar o seu processo de internacionalização por meio de exportações enquanto empresas cujo grau de aprendizagem é alto, estarão aptas a entrarem no mercado internacional com

aquisição de empresas no exterior e implantação de unidades de produção e comercialização (JOHANSON; VAHLNE, 1992).

Ainda de acordo com os autores a percepção sobre os riscos e oportunidades é responsável por estabelecer o volume de recursos que a empresa investirá no mercado externo. Assim a escola de Uppsala além de reconhecer os fatores econômicos, leva em consideração os aspectos de motivação, comprometimento, aprendizagem entre outros para o estudo do processo de internacionalização e implementação das estratégias correspondentes a esse contexto (HEMAIS; HILAL, 2002).

Johanson e Vahlne (2006) consideram que o compromisso da empresa e conhecimento do mercado, também destacado como fator de experiência, afeta as oportunidades e riscos percebidos da empresa. Dessa forma os autores afirmam que o modelo pode ser útil no planejamento e na tomada de decisões na empresa em relação a operações internacionais.

2.2.2.2 A abordagem de *Networks* nos Negócios Internacionais

Os estudos da escola Nórdica de Negócios Internacionais surgem como um complemento e evolução dos pensamentos da escola de Uppsala, englobando os demais pesquisadores dos países escandinavos – Dinamarca, Noruega e Finlândia (HEMAIS; HILAL, 2002). Para Johanson e Mattson (1988) no processo de internacionalização das empresas além dos aspectos comportamentais trabalhados na escola de Uppsala outro fator relevante são as redes de relacionamentos, referido como *networks*.

Essa abordagem das redes de relacionamentos, segundo Björkman e Forsgren (2000) centraliza na questão dos laços sociais e cognitivos que são formados pelos membros da rede para o processo de internacionalização, ao invés de se preocupar com os fatos econômicos discutidos por outras teorias.

A internacionalização das empresas demandada pela necessidade de expansão dos negócios e da adoção de estratégias de vantagem competitiva, levam a considerar o fato de que pouco se pode fazer de forma individual, dessa forma evidencia-se a necessidade de interligação com as redes de relacionamento

organizacionais, que de forma estratégica e cooperativa reagem às incertezas do mercado e se posicionam na produção e comercialização no mercado internacional (CASAROTTO FILHO, 1998; CASTELLS, 1999).

As redes organizacionais, de acordo com Johanson e Vahlne (2009) constituem um importante elemento de compreensão do processo de internacionalização, uma vez que com as relações de negócios entre as empresas, parceiros, compradores, fornecedores e outros *stakeholders* ocorrem uma intensificação nos relacionamentos e uma necessidade de cooperação para trabalhar de forma interligada.

Para Amato Neto (2008) as redes organizacionais, quando consideradas como redes de cooperação, podem ser categorizadas em dois tipos: as redes verticais de cooperação e as redes horizontais de cooperação. Considerando que as redes verticais de cooperação - ocorrem por meio de relacionamentos com diferentes atividades produtivas, sejam fornecedores, distribuidores e produtores. Já as redes horizontais de cooperação – são constituídas geralmente por organizações de mesma atividade produtiva e econômica, que por meio da cooperação horizontal, se auxiliam no processo de fabricação, divisão de recursos, partilha de riscos, acesso a tecnologias de inovação e conhecimento, podendo nessa cooperação ser formada até mesmo por organizações concorrentes.

A complementaridade da abordagem de networks na internacionalização de empresas é observada pelos benefícios e vantagens congruentes entre as abordagens teóricas, principalmente no que se refere às questões de redução de riscos e incertezas no processo de internacionalização por meio da influencia e do uso das redes organizacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Em relação ao aspecto de cooperação nas redes organizacionais, Dagnino e Padula (2002) argumentam que além de cooperação, as relações nas redes organizacionais também podem ser baseadas em comportamentos como confiança e comprometimento, fatores esses também evidenciados por Johanson e Vahlne (2009) durante revisão da teoria de internacionalização da Escola de Uppsala. Para os autores, essas atitudes possibilitam criar um valor por meio das relações em rede, e assim melhoram toda a estrutura organizacional dessas unidades cooperativas.

Johanson e Mattson (1988) argumentam que em razão da alta competitividade no ambiente internacional, diferentes padrões de entrada no mercado estrangeiro são criados e essas estratégias de internacionalização somente serão possíveis pelo estabelecimento das redes de relacionamento, tanto profissionais quanto pessoais (SHARMA; JOHANSON, 1987).

Nesse sentido, as redes de relacionamentos e suas relações sociais surgem como um determinante e influenciador no processo de escolha do mercado de entrada internacional. Não somente os fatores comportamentais determinam a escolha dos mercados, mas também os relacionamentos e a rede de contatos influenciarão na participação de outros mercados e redes de atuação (HILAL; HEMAIS, 2003).

Pedersen e Shaver (2000) afirmam que para a Escola Nórdica, o processo de internacionalização é visto de forma diferente da abordagem inicial proposta pela Escola de Uppsala, que considerava o processo como gradual. Nesta nova visão, as empresas expandem para o exterior de maneira inconstante e isto está intimamente relacionado com os networks, a aprendizagem e competências desenvolvidas pelas empresas.

No quadro 6, são apresentados os pressupostos principais das teorias comportamentais de internacionalização com destaque para o argumento base de cada uma das Escolas, as categorias de análise e os pressupostos sobre o risco que estão sendo tratados em cada uma das abordagens teóricas.

De forma distinta, porém complementar com os pressupostos sobre o risco já evidenciado nas teorias de abordagem econômica, para as abordagens comportamentais, fica claro uma maior preocupação com os riscos de cunho intercultural, relacionado com as diferenças culturais e a própria distância psíquica evidenciada pelos estudos da Escola de Uppsala.

QUADRO 5 - PRESSUPOSTOS PRINCIPAIS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Teoria	Argumento Principal	Categorias de Análise	Pressupostos sobre o Risco
Escola UPPSALA de Internacionalização (1977/1990) Johanson e Vahlne	As empresas frequentemente desenvolvem as suas operações internacionais de forma gradativa , ao invés de fazer grandes investimentos, ou seja, inicia por meio de exportações e a escolha dos mercados é levada em consideração com a proximidade de características da atuação atual das empresas. Premissa básica do modelo prevê que a falta de conhecimento sobre os mercados é um obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário é adquirido com o tempo. Segundo a teoria comportamental, o processo de internacionalização segue estágios sequenciais na medida em que se envolvem com o comércio exterior. Considera-se a avaliação pelo grau de aprendizagem , que irá influenciar no comprometimento no processo . (empresas com baixo grau de aprendizagem (exportam primeiro) empresas com alto grau de aprendizagem (já iniciam com aquisição e investimentos). O modelo Uppsala explica a internacionalização como um processo sequencial, baseado na aprendizagem, por meio do qual a empresa aumenta o seu compromisso internacional a passos incrementais.	Distância psíquica - sistema cultural, idioma, práticas e políticas de negócios mais parecidos com a empresa, ainda que estas estejam em uma longa distâncias geográficas. Grau de aprendizagem e comprometimento com o mercado exterior.	Risco Intercultural (estilos de gestão, práticas éticas, diferenças culturais são fatores ponderados na escolha dos mercados).
Abordagem de Networks nos negócios internacionais (1997) Johanson, Anderson, Mattson (2009) Johanson e Vahlne	Os estudos da escola Nórdica de Negócios Internacionais surgem como um complemento e evolução dos pensamentos da escola de Uppsala, com aspectos das redes de relacionamentos (networks). As redes de relacionamentos surgem como um determinante e influenciador no processo de escolha do mercado de entrada internacional. Não somente os fatores comportamentais determinam a escolha dos mercados, mas também os relacionamentos e a rede de contatos influenciarão na participação de outros mercados e redes de atuação.	Internacionalização da rede de relacionamentos e não somente o grau de aprendizagem e comprometimento de recursos para entrada do mercado internacional	Risco Comercial e Risco Intercultural – as redes de relacionamentos são utilizadas como estratégias para redução dos riscos .

FONTE: O autor (2017)

Conforme é observado nos Quadros 5 e 6, em cada uma das teorias de internacionalização são identificados pressupostos sobre o risco nas atividades internacionais, podendo esses riscos serem vistos de forma semelhante ou diferente conforme cada abordagem. No entanto, como para este estudo será analisado o processo de internacionalização de empresas *Born globals*, autores como Oviatt e McDougall (2005), Gabrielsson et al. (2008), Cavusgil e Knight (2015), afirmam que esses tipos de empreendimentos reagem de maneira diferente ao ambiente internacional e com relação ao seu processo de internacionalização e dessa forma sua percepção e gerenciamento sobre o risco pode ser diferenciada.

2.3 NOVOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014), a evolução na maneira de organização dos novos empreendimentos internacionais, é uma clara evidência do fenômeno da globalização e do impacto persuasivo das novas tecnologias. O que tem gerado uma dissonância entre as explicações clássicas sobre o processo de internacionalização de empresas tradicionais e desses novos empreendimentos, abrindo espaço dessa forma para novas discussões e novas perspectivas teóricas acerca desse novo fenômeno.

A emergência de um novo campo de estudos na literatura de negócios internacionais, ocasionada pelo surgimento das empresas *Born globals* no início dos anos de 1990, significou um grande desafio para as teorias dominantes sobre o processo de internacionalização (BELL et al., 2003). Esses novos empreendimentos têm adotado uma visão global desde o início de suas operações e tem se dedicado a um rápido processo de internacionalização (RENNIE, 1993).

2.3.1 *Born Globals*

Oviatt e McDougall (2005, p. 31) definem um “novo empreendimento internacional como uma organização de negócios que, desde o início, visa significativa vantagem competitiva da utilização de recursos e da venda em

vários países”. Segundo os autores, a característica distintiva destes startups é que suas origens são internacionais, com compromissos de recursos (por exemplo, material, pessoas, financiamento, tempo) em mais de uma nação.

Para Oviatt e McDougall (2005) as organizações que são internacionais desde sua concepção – *Born globals* e os novos empreendimentos internacionais - formam um fenômeno cada vez mais importante que é incongruente com características tradicionalmente esperadas de empresas multinacionais.

O foco é na idade das empresas quando elas se tornam internacional, não no seu tamanho (DIB, 2008). Em contraste com as organizações que evoluem gradualmente a partir de empresas nacionais para as empresas multinacionais, estes novos empreendimentos começam com uma estratégia internacional pró-ativa.

Oviatt e McDougall (2005) fazem uma comparação das empresas *Born globals* com a Teoria de internacionalização de Johanson e Vahlne (1990), e consideram que diferente dos pressupostos do modelo de Uppsala, cujo processo de internacionalização é gradual, já para as BGs embora os recursos podem vir a ser limitados, pelo tamanho e tempo de existência e se tenha pouco ou nenhuma experiência em qualquer mercado, mesmo assim esses novos empreendimentos se comprometem com o mercado internacional, assumindo os riscos de sua operação precoce.

Além dessa comparação, os autores descrevem quatro elementos necessários para a existência de novos empreendimentos internacionais: (1) formação organizacional por meio de internalização de algumas transações, (2) forte dependência de estruturas alternativas de governança para acesso de recursos, (3) vantagens no estabelecimento de localização estrangeira e (4) o controle sobre os recursos únicos.

A existência e a importância do fenômeno das *Born globals* tem demonstrado ser significativa em diversos mercados (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011), e vem sendo pesquisado em diferentes países, tanto em grandes economias, como Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, como em países com economias menores como Irlanda, Nova Zelândia, Finlândia, Noruega, Austrália.

Embora as *Born globals* (BGs) venham sendo estudadas há mais de uma década, a teoria e a prática ainda estão em processo de evolução (GABRIELSSON et al., 2008). No entanto, não há um consenso e uma definição clara sobre a conceituação de *Born global*, o que faz com que seja difícil ter pesquisas comparativas válidas (DIB; 2008).

Por essa razão, segundo Gabrielsson et al. (2008), mesmo depois de uma década da publicação da obra seminal de Oviatt e McDougall (1994), onde as *Born globals* foram destacadas no processo de empreendimentos internacionais, não se sabe o suficiente sobre as *Born globals*.

Ainda que existam diferentes definições sobre o que é a empresa *Born global*, há certa concordância entre os pesquisadores de negócios internacionais a respeito das suas características, seja com relação ao curto tempo que iniciam suas atividades no exterior, o envolvimento e compromisso de suas atividades no mercado estrangeiro, a orientação para o mercado internacional ou os fatores que as levam ao processo acelerado de internacionalização (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; MOEN, 2002; MCNAUGHTON, 2003; KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004; BELL et al., 2003).

De acordo com Gabrielsson et al. (2008) há uma necessidade de adoção de uma conceituação comum para o estudo das *Born globals* para que dessa forma, comparações e generalizações possam ser realizadas. Nesse sentido, é apresentado no Quadro 7, algumas das principais visões sobre *Born globals* encontradas na literatura que serviram de base para a escolha da conceituação adotada para esta pesquisa.

QUADRO 6—CARACTERÍSTICAS PARA DEFINIÇÃO DAS *BORN GLOBALS*

Autor	Visão e Motivação do negócio	Início das atividades internacionais	Relevância das atividades internacionais e Mercado de atuação
Rennie (1993)	A empresa vê o mundo como seu mercado desde o início	Começou a exportar, em média, apenas 2 anos após a fundação	76% das vendas totais através de exportações a uma média de idade de 14 anos.
Oviatt e McDougall	Desde o início,	Logo após a fundação	Tendem a exportar

(1994)	pretende inferir significativa vantagem competitiva do uso de recursos e de vendas em vários países		pelo menos 25% do total de produção.
Bell e McNaughton (2003)	Visão internacional desde sua fundação	Dentro de 2 anos de criação	Intenção de assumir a posição de destaque em mercados de nichos globais.
Gabrielsson et al (2008)	Visão global desde o início com produtos e serviços de potencial global.	Entrada em mercados globais desde o início.	Quanto maior a abrangência geográfica, mais <i>Born global</i> a empresa seria.
Dib (2008)	Visão global desde o início	Até cinco anos desde sua fundação	Atendimento de pelo menos um mercado internacional
Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008 - 2014)	Visão global e estratégia competitiva global desde o início	Início das atividades internacionais no prazo de 3 anos após a sua fundação.	Flexibilidade nos modos de entrada e participação em diferentes países em diferentes continentes.

FONTE: O autor (2017).

Com base nos autores apresentados no Quadro 7, será adotada para esta pesquisa a definição de *Born global* apresentada por Gabrielsson et al. (2008) que definem *Born global* como a empresa com visão global desde o início, com produtos e serviços de potencial global e capacidade empreendedora para a aceleração do processo de internacionalização.

Segundo os autores, as *Born globals* devem ter maior propensão ao risco, assim como pequenas empresas startups, porém não pode ser constituída como um empreendimento spin-off de uma multinacional (GABRIELSSON et al., 2008).

Em complemento com a definição adotada, será considerado para questões operacionais deste estudo, *Born global* como uma empresa com intenção de participação no mercado internacional desde o início de sua fundação, movendo-se rapidamente em mercados estrangeiros, independente da abrangência geográfica, porcentagem de faturamento, e do grau de internacionalização - exportação, licenciamento, alianças estratégicas,

aquisição, terceirização da produção, ou investimento (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

Delimitada a definição, Gabrielsson et al.(2008) argumentam que as *Born globals* progridem por meio de três fases - Fase 1 é a introdução e fase inicial de lançamento; Fase 2 compreende a acumulação de recursos e crescimento e a Fase 3 que é a fase de *break-out*, onde a BG pode optar por sair para um novo caminho e / ou novo mercado.

Na fase introdutória, a empresa *Born global* tem recursos limitados e uma estrutura organizacional subdesenvolvida. Seus principais recursos consistem nos seus fundadores e outras pessoas criativas. Suas habilidades únicas combinadas com empreendedorismo são a base de recursos humanos, que conduzem ao desenvolvimento de produtos únicos com potencial de mercado global (GABRIELSSON et al., 2008).

Já nas demais fases, a *Born global* começa a possuir características parecidas dos demais tipos de organização, onde na sua fase de crescimento, ocorre o acúmulo de recursos e posteriormente ela pode deixar de ser caracterizada como *Born global* e passa a ser caracterizada como uma empresa tradicional de fluxo internacional assim como as demais empresas já maduras no mercado.

Em contraste com os modelos tradicionais de internacionalização de PMEs, o modelo de BGs, diferencia-se pela gestão ter uma perspectiva global; a taxa de crescimento de vendas internacionais ser mais rápida, pelo aumento da aprendizagem organizacional e do potencial de mercado global.

Por essa razão, Gabrielsson et al (2008) afirmam que o fundador e sua visão global são os principais fatores para entendimento das BGs, no entanto outras variáveis precisam ser evidenciadas em razão de afetarem diretamente o progresso da *Born global*, como: a inovação, finanças, estratégias corporativa, redes de relacionamento e aprendizagem organizacional.

2.3.2 A pesquisa e caracterização das *Born Globals*

O fenômeno da globalização e o avanço tecnológico ocorridos nas últimas décadas vêm alterando o funcionamento e o ritmo de expansão das

empresas em torno do mundo (CAVUSGIL et al., 2014). Com o mercado globalizado, o processo de internacionalização passa a acontecer em uma velocidade maior, até mesmo para as pequenas e recém criadas empresas (EFRAT; SHOHAM, 2012).

Essa mudança ambiental no comércio internacional tem impulsionado o surgimento de novos empreendimentos com atuação estrangeira e visão global desde o início, as *Born globals*, o que tem sido investigado por diversos autores, como Knight e Cavusgil (1996), Oviatt e McDougall (2000), Weerawardena et al. (2007), Gabrielsson et al. (2008), Dib (2008), Trudgen e Freeman (2014) entre outros.

O termo *Born global*, assim como a sua abordagem de pesquisa em empreendimentos internacionais, foi cunhado por Rennie (1993) durante um estudo realizado com empresas exportadoras na Austrália. Durante o processo de pesquisa, os estudiosos identificaram pequenas empresas que participavam nos negócios internacionais competindo com outras grandes empresas experientes no mercado global (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O que diferenciava essas pequenas empresas das outras, era o fato de sua expansão para o mercado internacional ter acontecido em pouco tempo, logo após o seu surgimento, diferente das outras empresas que tiveram suas atividades internacionais ocorridas de maneira gradual, conforme apontava a abordagem comportamental dos negócios internacionais de Johanson e Vahlne (1977).

O objeto de pesquisa sobre a rápida internacionalização de empresas, que desde o seu início procura obter vantagens competitivas por meio de atuação internacional, denominado como *Born global* (RENNIE, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) também vem sendo tratado como novos empreendimentos internacionais – *international new ventures* (OVIATT; MCDUGALL, 1994), empreendedorismo internacional (JONES, 1999; SERVAIS; RASMUSSEN, 2000), startups globais - *global startup* ou internacionalização precoce – *early internationalizing firms* (RIALP et al., 2005).

Embora sejam utilizados diversos conceitos para descrever o mesmo processo, tem-se empregado com maior frequência e principalmente tem-se

padronizado por parte dos autores de negócios internacionais a denominação de *Born global* (AYADI-FRIKHA, 2014), denominação essa utilizada também para o desenvolvimento deste estudo.

Madsen e Servais (1997) propõem um modelo de pesquisa de *Born globals* incluindo diferentes visões sobre o fenômeno (FIGURA 1). Esse modelo de pesquisa teve como base diferentes pesquisas já realizadas no campo de novos empreendimentos internacionais, que de forma separada analisaram questões individuais, organizacionais e de ambiente. Sendo as características do empreendedor/fundador do negócio questões de cognição, *background* de formação e experiência profissional, facilidade de adaptação cultural. As características organizacionais do empreendimento incluem competências, rotinas, fluxo de processos internos e estrutura de governança corporativa. E as características do ambiente externo incluem a própria dinâmica de internacionalização do mercado e os avanços tecnológicos influenciados principalmente pelo fenômeno da globalização.

Para os autores, é necessária uma integração entre as áreas de pesquisa de empreendedorismo e internacionalização, visto que essas diferentes unidades de análise, com foco no fundador, nas características da organização ou nas características do ambiente, podem juntas trazer maior desenvolvimento para o fenômeno das *Born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1997).

FIGURA 1 – MODELO DE PESQUISA EM *BORN GLOBAL*



FONTE: Adaptado de MADSEN; SERVAIS (1997).

Para Servantie et al. (2016) a abordagem de pesquisa sobre *Born global* faz três tipos de contribuições: mostra o surgimento do fenômeno no campo de negócios internacionais (RENNIE, 1993; OVIATT; MCDOUGALL, 1994) , a *Born global* desafia a generalização dos modelos de processos de internacionalização das empresas tradicionais (KNIGHT; CAVUSGIL; RIESENBERGER, 2010, 2014) e exige novas estruturas teóricas para explicação do fenômeno (MADSEN; SERVAIS, 1997; GABRIELSSON et al., 2008). Nesse sentido este trabalho busca contribuir com a exploração do fenômeno das *Born Globals* no contexto brasileiro no sentido de descrever o campo empírico e confrontá-lo com as teorias existentes sobre a internacionalização.

Além disso, Bell e McNaughton (2000) delimitaram algumas diferenças nas características de internacionalização das empresas tradicionais em comparação com as empresas *Born globals*. Conforme se pode observar no Quadro 8, as motivações, os objetivos, os padrões de expansão, o ritmo de internacionalização, o modo de entrada, as estratégias internacionais e o financiamento utilizado se diferenciam quanto a forma da organização da empresa.

QUADRO 7 - DIFERENÇAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Características	Empresas Tradicionais	Empresas <i>Born globals</i>
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reativa ✓ Condições adversas do mercado doméstico ✓ Gestão relutante ✓ Pedidos estrangeiros não programados ✓ Custos de novos processos de produção forçam a exportação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proativa ✓ Mercados de nicho global ✓ Gestão comprometida ✓ Visão internacional desde a função
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento e sobrevivência da empresa ✓ Aumento do volume de vendas ✓ Ganho de <i>marketshare</i> ✓ Estender o ciclo de vida do produto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vantagem competitiva ✓ Vantagem de First-mover ✓ Locking-in clientes (criar dependência para os clientes) ✓ Rápida penetração em segmentos e nichos globais

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proteção e exploração do conhecimento do proprietário
Padrões de expansão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremental ✓ Primeira expansão doméstica ✓ Foco em mercados psiquicamente próximos ✓ Foco em mercados menos sofisticados e menos tecnológicos ✓ Pouco envolvimento em redes de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exportação pode vir antes da atividade no mercado interno ou ser desenvolvida em concomitância ✓ Foco em mercados piloto (ou de ponta) ✓ Evidência de segmentação de clientes ✓ Forte envolvimento com redes de relacionamento
Ritmo / Velocidade de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gradual ✓ Internacionalização lenta (pequeno número de mercados) ✓ Único mercado por vez ✓ Adaptação da oferta existente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápida ✓ Internacionalização acelerada (grande número de mercados) ✓ Muitos mercados ao mesmo tempo ✓ Desenvolvimento de produtos globais
Modo de Entrada / Método de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convencional ✓ Uso de agentes de distribuição ✓ Direto para os consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexível ✓ Uso de networks ✓ Uso de agentes de distribuição e outros canais de integração com o cliente (licenciamento, joint ventures)
Estratégias Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por oportunidade ✓ Evidência de comportamento reativo continuado às oportunidades de exportação ✓ Expansão para novos consumidores e mercados não relacionados entre si 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégias estruturadas ✓ Evidência de uma abordagem planejada de expansão internacional ✓ Expansão das redes de relacionamentos globais
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Boot-strap</i> – receitas oriundas dos novos mercados e dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auto-financiamento via rápido crescimento ✓ Capital de risco ✓ Ofertas Públicas de financiamento inicial

FONTE: Adaptado de BELL; MCNAUGHTON (2000).

As características das empresas tradicionais, sejam PMEs ou EMNs, estão relacionadas com os fatores já estudados pelas teorias da internacionalização, como:

- a) a motivação para internacionalização em razão do custo de novos processos produtivos, já analisado pela Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1998);
- b) o objetivo de estender o ciclo de vida do produto, discutido pela Teoria do Ciclo do Produto (VERNON, 1966);
- c) o ganho na participação de mercado e aumento o volume de vendas, discutido pela Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1976);
- d) as estratégias internacionais de localização para a produção industrial, discutidas pela Teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1979);
- e) o padrão de expansão e a velocidade da internacionalização de forma incremental e com foco em mercados mais próximos, conforme explica a abordagem comportamental da internacionalização (JOHANSSON; VAHLNE, 1977).

No caso das empresas *Born globals*, essas características são diferenciadas e ainda pouco exploradas pela literatura de negócios internacionais. Como por exemplo, a motivação do negócio internacional desde a sua fundação, a penetração rápida nos segmentos globais, desenvolvimento global de novos produtos, utilização de diferentes estratégias internacionais para aceleração do processo de internacionalização, como *joint-ventures*, licenciamento, assim como a utilização das redes de relacionamentos – networks internacionais, para o processo de aprendizagem e estabilidade no mercado.

No que se refere ao papel das redes de relacionamento como estratégia adotada pelas empresas *Born globals*, Rocha et al (2005), afirmam que a utilização da estrutura das redes de relacionamento facilita o processo de

aprendizagem e gestão da informação sobre os mercados e clientes estrangeiros, reduzindo o risco que as operações internacionais oferecem.

No que refere a risco, Dib (2008) afirma que quanto menor o porte do empreendimento maior será a flexibilidade e a propensão ao enfrentamento de riscos internacionais, da mesma forma que Mello, Rocha e Maculan (2009) afirmam que em relação ao tempo de vida e de atuação da empresa, quanto mais nova a empresa for, menor será a sua aversão ao risco no ambiente internacional.

2.4 O RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização abrange uma série de compromissos e projetos que são planejados pela gestão da empresa. No entanto, especialmente em pequenas e médias empresas, os gestores não são capazes de prever todos os riscos que serão enfrentados durante o processo de internacionalização (KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013), e por vezes essa falta de percepção sobre determinados riscos, afeta o processo e aumenta os custos da operação internacional (RODRIGUEZ; BARCOS; ÁLVAREZ, 2010).

A participação em negócios internacionais pode significar envolvimento com diversos tipos de riscos, como aqueles associados à escolha da localização geográfica, a existência de diferentes conjunturas econômicas, aspectos políticos e governamentais do país, questões relacionados ao mercado e ao público em específico, bem como riscos associados à própria organização (KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013, KUBÍČKOVÁ; TUZOVÁ; TOULOVÁ, 2016).

No processo de expansão comercial, os modos de entrada representados como estratégias de internacionalização oferecem vantagens e desvantagens conforme já apresentado na seção inicial deste trabalho. Durante esse processo, decisões são desenvolvidas nas fases de planejamento e execução do projeto de expansão internacional, e essas decisões são permeadas por um conjunto de fatores que podem alterar a percepção do risco,

do grau de comprometimento, do nível de investimento e de envolvimento com a entrada no mercado do país de destino (ZHI, 1995).

Nos estágios iniciais de internacionalização, muitas empresas se deparam com a falta de informação e conhecimento sobre os mercados estrangeiros, acentuando a percepção de risco e incerteza. Essas percepções são importantes na tomada de decisão em vários níveis de atividades internacionais, mas, sobretudo no envolvimento em novas atividades, tais como a introdução de novos mercados, utilizando diferentes modos de operação ou mudança das estratégias internacionais (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011) afirmam que os conceitos de risco e incerteza são empregados de diversas maneiras e em contextos diferentes e por essa razão, é relevante compreender essas terminologias. Knight (2012) argumenta que a fronteira entre risco e incerteza é de certa forma dinâmica, ou seja, ainda que sejam conceitos distintos, eles são associados de forma onipresente.

No entanto, o autor considera que se, em alguma medida, a incerteza possa ser tratada como um conhecimento explícito e for expressa em uma probabilidade quantitativa, então poderá ser considerada como risco. Enquanto a incerteza “pura” está relacionada com atividades imprevisíveis, não probabilísticas e expressa por meio de um conhecimento implícito (KNIGHT, 2012).

A concepção de risco nos negócios internacionais está intimamente relacionada à falta de conhecimento do mercado e do território onde se realizará a expansão da empresa e isso pode resultar em desperdício de recursos e investimentos (OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004).

Nesse aspecto, o modelo de internacionalização de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), ao tratar da incerteza, refere-se ao contingente da incerteza causada pela falta de conhecimento e experiência no mercado internacional, ainda que sem distinção entre risco e incerteza (TUZOVÁ et al., 2015). No entanto, Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011) reconhecem que a intenção da discussão de incerteza proposto pelo modelo está relacionada com o conceito de risco apresentado por March e Shapira (1987).

Embora possa definir o risco de diferentes formas, para este estudo será utilizada a definição de risco de acordo com March e Shapira (1987) sendo o risco a significância de resultados indesejáveis, em função de fontes de incerteza derivadas de fatores externos (ambiente) ou internos (própria organização).

Outra definição convergente com a apresentada acima se refere ao que Sitkin e Pablo (1992) afirmaram ao conceituar o risco como a incerteza sobre potenciais resultados significativos ou negativos. Dessa forma, quando a decisão está envolvida em certo grau de incerteza, e os resultados são desconhecidos, a decisão é caracterizada como arriscada (SITIKIN; WEIGART, 1995).

Na literatura de negócios internacionais, é reconhecida a importância do estudo de risco, muito embora tenha sido tratada de forma superficial e tendo sido preenchida com estudos direcionados para riscos políticos e de câmbio (KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013).

Considerando o risco no contexto da internacionalização, além dos riscos envolvidos com o mercado de atuação doméstico, potenciais riscos relacionados ao mercado externo também são identificados. Nesse sentido, pesquisadores como Zhi (1995), Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010), Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010) e Matos (2013) categorizaram o risco no ambiente internacional em diferentes agrupamentos, conforme será discutido em sequência.

Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010) desenvolveram uma taxonomia de riscos em projetos de internacionalização (QUADRO 9) com intuito de auxiliar a gestão do risco e do conhecimento no processo de internacionalização. Para a definição da taxonomia de riscos, classificada em 9 nove categorias de fatores de risco, os autores partiram de uma lista de 243 fatores de risco, que após um trabalho de classificação foram reduzidos para 73 fatores de risco provenientes das atividades organizacionais internacionais.

As categorias correspondem à: (1) riscos associados à estratégia organizacional, (2) liderança e cultura organizacional, (3) infraestrutura logística, (4) gerenciamento de projetos, (5) sistema de relacionamento, (6) situação socioeconômica e política do país de destino, (7) os fatores legais do

país, (8) os riscos de mercado e (9) os riscos associados à cultura do local de destino (RODRIGUEZ; BARCOS; ÁLVAREZ, 2010).

QUADRO 8 - TAXONOMIA DOS RISCOS EM PROJETOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Categoria	Nº de Fatores
Estratégia organizacional	14
Liderança e cultura organizacional	6
Infraestrutura logística	6
Gerenciamento de projetos	10
Sistema de relacionamento	4
Situação socioeconômica e política do destino	6
Fatores legais do local de destino	10
Mercado	13
Cultura do local de destino	4

FONTE: Adaptado de RODRIGUEZ; BARCOS; ÁLVAREZ (2010).

Cada uma das 9 categorias de risco elencado corresponde à um conjunto de 73 fatores de risco que são associados às decisões estratégicas, os quais a falta de observância no processo de internacionalização da empresa, pode gerar um aumento nos custos da operação e impactar no desempenho e retorno da empresa frente à sua operação internacional.

Na taxonomia apresentada por Rodriguez, Barcos e Alvarez (2010), há uma divisão das categorias, conforme o nível das decisões as quais são relacionadas, sendo elas – decisões estratégicas (estratégia organizacional, liderança e cultura organizacional) – decisões táticas (infraestrutura logística, gerenciamento de projetos, sistema de relacionamento) – e decisões focadas nos aspectos ambientais (situação socioeconômica e política do local de destino, aspectos legais, aspectos de mercado e aspectos culturais do local de destino).

Outro agrupamento semelhante às categorias de risco na internacionalização é destacado nos estudos realizados por Zhi (1995) e Matos (2013). Para os autores os potenciais riscos da internacionalização, podem assim ser categorizados como (1) Riscos do País/nação, em relação a situação política e econômica do país envolvimento social cultural, (2) Riscos do Setor/Indústria, em relação aos sistemas burocráticos/regulamentação e acesso e disponibilidade de recursos, e (3) Riscos associados à

Empresa/Projeto, em relação as definições do projeto de internacionalização e da gestão e administração.

Segundo Zhi (1995) uma avaliação correta dos riscos, além de auxiliar na compreensão dos potenciais tipos de riscos que as operações internacionais estão expostas, ajuda também no gerenciamento desses riscos nas diferentes fases do processo, oportunizando dessa forma uma correta dimensão acerca dos recursos, custos, tempo e desempenho da atividade internacional.

Por fim, outra classificação dos riscos nos negócios internacionais é apresentada por Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010), que afirmam que o processo de internacionalização está envolvido a quatro tipos principais de risco, conforme ilustra a Figura 2: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural.

De acordo com os autores, os riscos envolvidos nos negócios internacionais não são controláveis e inevitáveis, no entanto, por meio da sua percepção e avaliação, os gestores podem direcionar ações para a mitigação dos seus efeitos.



FONTE: Adaptado de CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010).

Nesta classificação, os autores elencaram como inerente ao Risco comercial: a fragilidade dos parceiros, a intensidade competitiva, problemas operacionais e estratégicos. Como riscos monetários são considerados questões sobre os ativos, tributação estrangeira, preço, inflação e exposição monetária. No Risco-País, refere-se a questões governamentais, sociais e políticas. E em Risco Cultural são as questões éticas, culturais e também sobre os estilos decisórios e de gestão das empresas presentes no país.

Expostos os diferentes agrupamentos de riscos, e em razão de uma categorização mais clara e já validada sobre o risco nos negócios internacionais, será utilizada como base para esta pesquisa a classificação proposta por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). A escolha dessa classificação servirá de base para as etapas da pesquisa de campo com relação ao processo de internacionalização das empresas *Born globals* estudadas, podendo ainda ser identificados outros fatores inerentes ao segmento do estudo.

Os fatores de risco podem ser percebidos de diferentes formas e em diferentes níveis de acordo com princípios da percepção do gestor a frente do negócio (MAGUIRE; HARDY, 2013). Por essa razão, serão discutidos no tópico abaixo os aspectos relacionados à percepção do risco e sua avaliação pelos gestores nos processos de internacionalização das empresas estudadas.

2.4.1 Avaliação e percepção do risco

Acedo e Florin (2006) afirmam que a visão que integra grande parte dos estudos sobre risco, utiliza a percepção de risco proposta por Sitkin e Weingart (1995), adaptada para expansão internacional, como avaliação do nível de risco inerente a uma situação, associada à sua incerteza e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais incertezas e seus resultados.

A percepção de risco, segundo Acedo e Jones (2007) está relacionada com a orientação internacional dos indivíduos, sendo ela o nível de conhecimento e experiência pessoal e profissional internacional, altos níveis de educação e habilidade com línguas estrangeiras. E uma vez que esta

orientação internacional é acentuada, seja com participação de viagens, cursos, contratação de pessoal especializado, desenvolvimento de novas experiências, a percepção de risco pode ser reduzida (ACEDO; JONES, 2007).

Com isso, quando os empresários percebem menos riscos em atividades estrangeiras, a empresa torna-se mais comprometida com essas operações no exterior e avança nas fases do processo de internacionalização (ACEDO; FLORIN, 2006).

Ainda, segundo Liesch, Welch e Buckley (2011) a percepção de risco, por sua vez, parece ser influenciada tanto por características do empreendedor, quanto pelos recursos disponíveis para realizar os objetivos de internacionalização e pelo ambiente em que a organização está inserida.

Dentro de uma empresa, as percepções individuais de situações ao mercado externo são provavelmente diferentes e não existe um caminho simples que leve à percepção do indivíduo a uma "percepção da empresa". A percepção chave do decisor pode ser crítica, mas a informação relevante tende a ser filtrada e re-interpretada por outros (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

De acordo com Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) a percepção do risco está intimamente relacionada com as características e atributos do gestor do negócio, e é evidenciada em decisões críticas como no caso da internacionalização. No entanto, essa propensão ao risco, tratado por Grichnik (2008) como um traço da personalidade do gestor, é um fator de influência na tomada de decisão, porém não determinante.

Além dessa visão relacionada ao empreendedor-gestor do negócio, a avaliação do nível de risco é altamente influenciada também pelo segmento e tipo do mercado de que é alvo (ACEDO; FLORIN, 2006), e a maneira como o risco é percebido também influencia nas ações e decisões tomadas com relação ao seu gerenciamento (DIB, 2008).

Nas organizações, principalmente em PME's, em razão da falta de recursos financeiros, tempo ou pessoal capacitado, a gestão de riscos é ignorada e os riscos são avaliados de forma predominantemente intuitiva e baseada nas experiências dos gestores (KUBÍČKOVÁ; VOTOUPALOVÁ; TOULOVÁ, 2014). No entanto, conforme destacam os autores, essa preocupação com a forma como os riscos são percebidos e gerenciados, faz

diferença no desenvolvimento das estratégias da empresa bem como nos resultados esperados pela organização.

2.4.2 Gerenciamento do risco

Embora o risco pareça estar presente nas discussões de negócios internacionais, poucos estudos tem se concentrado na gestão de riscos no processo de internacionalização (FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011; KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013; KNIGHT; LIESCH, 2015), muito embora a importância da gestão de risco, especialmente no contexto dos negócios internacionais já tenha sido destacada por Shapira (1995).

O risco tem uma grande influência nas decisões relativas à internacionalização e embora a quantidade de riscos envolvidos dependa do nível das atividades internacionais e de como ocorre o processo de internacionalização, os riscos estarão presentes em toda e qualquer atividade internacional (MILLER, 1992).

Segundo Oviatt, Shrader e McDougall (2004) o gerenciamento de risco é encontrado na literatura de internacionalização, na intenção de explorar como os riscos inerentes às operações no mercado estrangeiro, são administrados pelos seus gestores nos novos empreendimentos internacionais.

Dessa forma, não cabe aos gestores e empreendedores simplesmente identificar e aceitar os riscos que podem estar expostos nas atividades internacionais, mas precisam agir e gerenciá-los na intenção de amenizar o seu possível impacto no desempenho e no resultados da empresa (OVIATT; SHRADER; MCDUGALL, 2004).

Os riscos envolvidos nos negócios internacionais muitas vezes estão relacionados ao fato de as empresas se aventurarem no desconhecido, onde a falta de conhecimento de mercado pode muitas vezes resultar em desperdício de recursos, tempo e investimentos (FRIGO; ANDERSON, 2011). Dessa forma, torna-se evidente a importância de ações que se relacionem a análise do ambiente, do setor e das capacidades internas da empresa para um melhor gerenciamento dos riscos.

De acordo com Rodriquez, Barcos e Álvarez (2010) a gestão de risco permite que as empresas identifiquem os potenciais riscos no processo de internacionalização, sendo possível definir prioridades e propor ações para mitigação ou eliminação desses riscos.

Nesse mesmo sentido, Frigo e Anderson (2011) definem que o gerenciamento do risco é um processo para a identificação, avaliação e gestão dos riscos com o objetivo final de proteger e criar valor para a empresa. Tem por objetivo avaliar os eventos internos e externos e programar como esses cenários poderão afetar a capacidade da organização para atingir os seus objetivos. Segundo os autores, a gestão estratégica do risco é um processo contínuo e deve estar interligado com as estratégias e processos decisórios da organização.

Oviatt, Shrader e McDougall (2004), ao tratarem da gestão do risco, desenvolveram um modelo de gestão de risco na internacionalização de novos empreendimentos (FIGURA 3), e fizeram importantes proposições a respeito da análise e influência do ambiente, das condições da indústria, das características pessoais dos empreendedores, das questões relacionadas ao próprio empreendimento e o seu processo de internacionalização frente ao gerenciamento de riscos.

Segundo Oviatt, Shrader e McDougall (2004) o modelo de gestão de risco proposto está embasado na concepção de gestão integrada de riscos de Miller (1992), que já havia destacado a importância da gestão de 3 diferentes grupos de riscos, sendo (1) os riscos gerais do ambiente, (2) os riscos relacionados à indústria/segmento e (3) os riscos específicos do empreendimento.

A maior distinção trazida pelo modelo de gestão de risco proposto por Oviatt, Shrader e McDougall (2004) além de ser focado em novos empreendimentos internacionais, é a especificação da mediação e influência entre os diferentes agrupamentos frente à determinação do nível de risco.

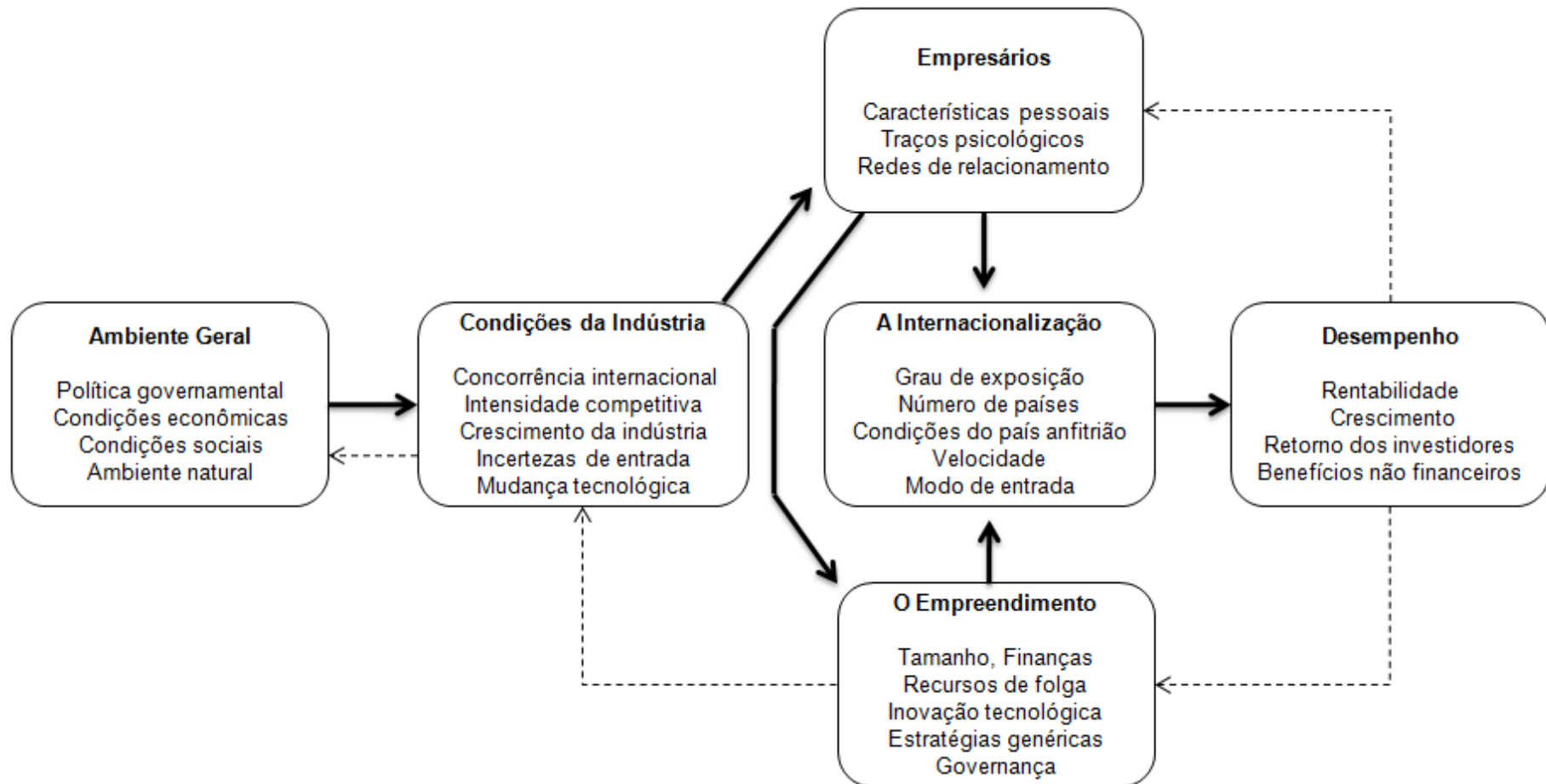
De acordo com o modelo, as características pessoais, evidenciadas pelos traços psicológicos e as redes de relacionamento influenciam a forma como os empresários interpretam as condições da indústria. E essas

interpretações influenciam as decisões que eles fazem sobre os seus empreendimentos, incluindo a forma como os riscos são gerenciados.

O modelo diferencia-se ainda ao considerar que o tamanho do empreendimento, a solidez financeira, a disponibilidade de recursos, a formulação das estratégias, a inovação e governança determinam o nível de risco inerente a esse empreendimento.

Da mesma forma, que o padrão de internacionalização e o grau de risco internacional são simultaneamente determinados pelo grau de exposição, as condições e o número de países em que as atividades foram expandidas, a velocidade do processo de internacionalização e as escolhas de modo de entrada. (OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004).

FIGURA 3 - MODELO DE GESTÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS



FONTE: Adaptado de OVIATT; SHRADER; MCDUGALL (2004).

Em complemento com a visão apresentada até aqui, os fatores de risco nos negócios internacionais, são analisados de acordo com a percepção do gestor frente a esses potenciais riscos e também de que forma a equipe de gestão e a empresa, desenvolverá ações para o gerenciamento ou mitigação dos riscos percebidos no processo de internacionalização (LEITE; MORAES, 2014).

Segundo Frigo e Anderson (2011), sete passos poderão ser seguidos para a gestão estratégica dos riscos: 1º definição clara das estratégias da organização; 2º conhecimento teórico sobre os riscos do negócio; 3º preparação de estratégias preliminares aos tipos de riscos; 4º validar as estratégias de risco; 5º Desenvolvimento de um plano de ação; 6º identificar os riscos no plano de gestão; 7º implementar as estratégias do plano de ação de gestão. Ou seja, na visão dos autores, a avaliação e gestão do risco deve ser realizada de forma constante e incorporada ao planejamento estratégico da organização.

Nesse sentido, ressalta-se que o gerenciamento do risco, ao considerar as fases de análise, identificação e classificação dos riscos, indica um possível raciocínio para a mitigação e desenvolvimento de ações frente aos riscos percebidos no processo de internacionalização (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011; FIGUEIRA-DE-LEMONS; JOHANSON; VAHLNE, 2011), sendo essas atividades importantes para a sustentabilidade do negócio no mercado internacional.

Expostos os tópicos referentes ao risco em relação ao processo de internacionalização, encerra-se a seção de fundamentação teórica deste estudo. A partir desse momento, serão apresentados os procedimentos metodológicos que irão nortear o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de um trabalho científico a fim de responder ao problema de pesquisa. Neste capítulo de procedimentos metodológicos, abordam-se os métodos utilizados na pesquisa de campo para coletar os dados e descrever os resultados. Segundo Creswell (2010) o método indica os procedimentos seguidos para o alcance dos objetivos e dessa forma a exploração do fenômeno a ser estudado.

Para tanto, são apresentados nos próximos tópicos, a escolha do pesquisador com relação à classificação da pesquisa, a definição constitutiva e operacional dos termos selecionados para o estudo, o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados para alcançar os objetivos propostos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com base no propósito de analisar como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização empresas *Born globals* de origem brasileira optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa, de cunho exploratório, visto que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto, conforme apresentado na revisão bibliográfica.

De acordo com Creswell (2010) alguns critérios devem ser definidos para a classificação da pesquisa, com relação a finalidade da pesquisa, os objetivos, a abordagem utilizada, o ambiente e a delimitação temporal.

Com relação a sua finalidade, esta pesquisa classifica-se como sendo uma pesquisa aplicada, visto que sua problemática e os objetivos propostos estão baseados em um problema de resolução específico e real (CRESWELL, 2010). Já o objetivo deste estudo, conforme apresentado é de caráter exploratório visto que há um campo fértil para pesquisas e ainda questões a serem respondidas nessa área de pesquisa dentro da temática de internacionalização, conforme já enunciadas na seção de justificativa do trabalho.

Com relação ao delineamento temporal, entende-se que o presente estudo envolve o corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999),

considerando que o corte transversal busca coletar os dados antes de serem analisados de uma única vez em um período de tempo curto. No entanto haverá uma aproximação longitudinal uma vez que os dados coletados serão também relativos a situações passadas e compreendem um maior período de tempo (COLLIS; HUSSY, 2005).

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Nesta seção são apresentadas as definições constitutivas (DC) e as definições operacionais (DO) que compõem esta pesquisa. De acordo com Sellitz et al., (1987) a definição dos termos auxiliam na compreensão destes construtos para que dessa forma, não haja interpretações equivocadas.

Segundo Martins e Theóphilo (2007) a definição constitutiva é aquela vinda da literatura que em outras palavras, traduz o termo utilizado na pesquisa. Já a definição operacional preocupa-se em explicitar de que forma o conceito e o termo apresentado pelo definição constitutiva será mensurado e tratado nas análises do estudo. Os termos a serem definidos constitutivamente e operacionalmente são: processo de internacionalização, *Born globals*, risco, percepção de risco e gerenciamento de risco:

a) Processo de internacionalização

D.C.: processo crescente de envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem (PENG, 2013).

D.O.: a operacionalização do processo de internacionalização se deu por meio de evidências documentais, análise documental–comercialização dos produtos no mercado externo, documentação de exportação ou investimento no exterior, além de entrevistas com os gestores envolvidos nas atividades internacionais das empresas pesquisadas, para validar e compreender o processo de internacionalização ocorrido nas empresas. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 - Item 3 - Perfil da internacionalização da empresa)

Questões de Análise: Participação da empresa no mercado internacional; Número de países com envolvimento internacional; Estratégias de internacionalização adotadas como forma de entrada no mercado externo; Motivação e recursos empreendidos para a internacionalização.

b) Born global

D.C.: empresa *Born global* tem visão global desde o início, com produtos e serviços de potencial global e capacidade empreendedora para a aceleração do processo de internacionalização (GABRIELSSON et al., 2008).

D.O.: a operacionalização de *Born global* se deu por meio da caracterização de empresas em fase de internacionalização, cuja visão empresarial de tornar-se internacional esteja presente desde sua fase de concepção do negócio, independente do grau de internacionalização e do percentual de seu faturamento voltado para o mercado externo. Para isso serão analisados os dados de cada uma das empresas pesquisadas e também serão realizadas entrevistas com os gestores e empreendedores para poder caracterizar a empresa como *Born global*. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 - Item 2 - Dados históricos sobre a empresa e Item 3 - Perfil da internacionalização da empresa.

Questões de Análise: Tempo de funcionamento da empresa; intenção de participar do mercado internacional; Porte da empresa; Comprometimento e envolvimento da empresa com a atuação internacional; Concepção e comercialização de produtos com potencial global.

c) Risco

D.C.: Risco é a significância de resultados indesejáveis, em função de fontes de incerteza derivadas de fatores externos (ambiente) ou internos (própria organização) (MARCH; SHAPIRA, 1987).

D.O.: A operacionalização do risco ocorreu por meio de análise de conteúdo das entrevistas, documentos e do processo de internacionalização das empresas, em função das categorias de riscos avaliados durante o processo de internacionalização das empresas pesquisadas, conforme a classificação adotada com base em Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) – risco comercial, risco monetário, risco intercultural e risco país. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 - Item 3 - Perfil da internacionalização da empresa e Item 4 Riscos no processo de internacionalização da empresa

Questão de Análise: Quais os riscos internos e externos envolvidos nas atividades internacionais?

d) Percepção do risco

DC: Percepção de risco é a avaliação pelo gestor do nível de risco inerente a uma situação, associada à sua incerteza e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais incertezas e seus resultados (SITKIN E WEINGART, 1995)

DO: A operacionalização da percepção do risco se deu por meio das entrevistas semiestruturadas que serão realizadas com os gestores e empreendedores das empresas estudadas. No decorrer das entrevistas, os gestores foram questionados sobre como os riscos identificados foram percebidos e qual o nível de risco percebido por eles, em relação ao processo de internacionalização das empresas. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 – Item 4 - Riscos no processo de internacionalização da empresa

Questão de Análise: De que forma os riscos são percebidos? Qual a sua percepção sobre o nível de risco no contexto internacional?

e) Gerenciamento do Risco

DC: é o processo para a identificação, avaliação e gestão dos riscos com o objetivo final de proteger e criar valor para a empresa. Tem por objetivo avaliar e estruturar as ações frente aos eventos internos e externos que poderão afetar a capacidade da organização para atingir os seus objetivos (FRIGO; ANDERSON, 2011).

DO: A operacionalização do gerenciamento de risco se deu por meio das entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas estudadas, afim de identificar de que forma os riscos identificados são gerenciados no processo de internacionalização das empresas. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 – Item 4 - Riscos no processo de internacionalização da empresa

Questões de Análise: Quais ações são realizadas frente aos riscos identificados no processo de internacionalização das empresas? Quais ferramentas são desenvolvidas pela empresa a fim de monitorar e gerenciar os riscos nas atividades internacionais?

Definidos constitutivamente e operacionalmente os termos que serão abrangidos por este estudo, a próxima seção tratará do delineamento da pesquisa e estratégia de pesquisa.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para alcançar a realização dos objetivos dessa pesquisa, em alinhamento com a abordagem de pesquisa qualitativa, foi adotada a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2010), uma razão para optar por essa estratégia de estudo se deve à questão de pesquisa enunciada com ‘como’ e

‘por que’. Como estratégia de pesquisa, alguns cuidados são necessários na realização do estudo de caso, conforme aponta Yin (2010), uma revisão minuciosa da literatura, uma proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos de pesquisa, dedicação aos procedimentos formais e explícitos ao realizar a pesquisa, triangulação das fontes de evidências e da teoria, para garantir validade e confiabilidade da investigação.

Para esse estudo, como se buscou explorar o campo de *Born globals* no Brasil, aprofundando-se sobre o risco no processo de internacionalização, foi realizado um estudo de casos múltiplos. A escolha dessa estratégia de pesquisa parte do pressuposto de que como há poucas pesquisas sobre a temática no contexto nacional, durante a pesquisa de campo poderão ser percebidos fatores e diferenças entre os casos, que após o cruzamento dos casos analisados, um relatório de pesquisa mais robusto seja apresentado.

3.4 ESCOLHA DOS CASOS

Com relação aos casos escolhidos, considerando que o objeto de estudo são diferentes empresas *Born Globals*, alguns critérios foram utilizados para a seleção e escolha dos casos, de acordo com os requisitos de relevância propostos por Creswell (2010). As decisões tomadas foram em relação ao setor do estudo, o tipo de organização e demais características esperadas para que a pesquisa fosse realizada.

- a) **Setor de estudo** – Indústria de Bebidas, especificamente o mercado de cervejas

Durante a fase de levantamento de bibliografia e do panorama de pesquisas de internacionalização no Brasil, em periódicos acadêmicos nacionais (Qualis A1-2, B1-3) entre o ano 2000 e 2016, foi possível identificar em quais setores e segmentos do mercado os estudos em internacionalização estão focando a atenção. Com isso, é apresentado na Tabela 1 os diversos setores estudados ao longo dos últimos anos de pesquisa em internacionalização no Brasil.

TABELA 1 - SETORES DE ESTUDO NAS PESQUISAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO BRASIL

Setor de estudo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Agricultura	10	5%
Bebida (vinho, cachaça)	8	4%
Construção	9	4%
Cosmético	4	2%
Empresas de base tecnológica	17	8%
Empresas Multinacionais	33	16%
Exportadoras	12	6%
Franquias	6	3%
Indústria Alimentícia	12	6%
Indústria Automotivo-Mecânica	12	6%
Indústria de Calçado e Couro	11	5%
Indústria Madeireira	4	2%
Indústria Manufatura	4	2%
Indústria Metal-Mineração-Petróleo	4	2%
Indústria Têxtil	4	2%
Pequenas e Médias Empresas (geral)	18	9%
Setores diversos	42	20%
Total	210	100%

FONTE: O autor (2017)

O Brasil é conhecido internacionalmente como um dos “celeiros” do mundo, com relação as *commodities* de exportação e matérias-primas. No entanto, conforme os dados encontrados, os estudos em internacionalização não estão direcionados a um único segmento, há dessa forma uma diversificação de setores, tendo destaque o expressivo número de pesquisas do tema em empresas de base tecnológica (8%),

em pequenas e médias empresas de maneira geral (9%) e em empresas multinacionais (16%).

Conforme base de dados acessada para a revisão bibliográfica, em periódicos nacionais entre 2000 e 2016, não foram encontrados estudos sobre a internacionalização da indústria de cervejas no Brasil, com foco em micro cervejarias artesanais. Ressaltando-se o fato que, o Brasil é o 3º maior produtor de cervejas do mundo (CERVBRASIL, 2016), e figura-se como um dos mercados mais competitivos do ramo no cenário nacional e internacional, e por essa razão foi escolhido como campo para estudo.

b) Tipo de organização – Cervejarias artesanais *Born Globals*

Ainda que em um ambiente altamente competitivo, considerando que apenas 4 organizações possuem domínio de todo o mercado de cervejas no Brasil, outro tipo de concorrente com diferenciação do produto vem aumentando nos últimos anos, as cervejarias artesanais. As Microcervejarias, como alguns as denominam, ainda que representem aproximadamente 1% do setor cervejeiro no Brasil, tem apresentado um crescimento de mais de 40% nos últimos anos (ABRACERVA, 2016) e vem mudando a cultura cervejeira brasileira, com inúmeros festivais, eventos, lojas especializadas e com destaque internacional, por meio de premiações em diferentes concursos de cervejas.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016) existem no Brasil 407 microcervejarias artesanais, e dentre essas, algumas cervejarias mesmo que com pouco tempo de atuação, já possuem intenção ou estão em processo de internacionalização, seja com exportação direta ou indireta da produção, parcerias e alianças estratégicas para produção e distribuição, terceirização e importação de produtos, entre outras estratégias de internacionalização.

Considerando que o objeto desta pesquisa sejam organizações *Born Globals*, e a decisão de investigar o segmento das cervejarias artesanais, como critérios de seleção, conforme ilustrado no Quadro 10 foi realizado um

ranqueamento das principais cervejarias artesanais do Brasil, considerando os seguintes critérios:

- i) **Ano de fundação:** empresas com até 7 anos de existência (ainda que não se tenha uma definição clara dos conceitos, foi adotado esse período para delimitar um número adequado de empresas para investigação, entre 4 a 10 possíveis casos para estudo).
- ii) **Atividade internacional:** empresas que já estejam envolvidas em alguma atividade internacional (produção colaborativa, exportação, importação de produção realizada no exterior, entre outras) ou que tenham o projeto de internacionalização declarado desde o início da concepção da empresa.
- iii) **Premiações:** como critério de escolha, foram selecionadas as cervejarias com destaque e com premiações nos principais festivais e concursos de cervejas do Brasil – Concurso Brasileiro de Cerveja de Blumenau (SC), South BeerCup (América Latina), Mondial de La Bière (Concurso Internacional de Cervejas).

Outro fator relevante para escolha das cervejarias é o acesso aos fundadores da organização, que conforme modelo de pesquisa em *Born globals*, é peça fundamental para entender a propensão e o processo de desenvolvimento da internacionalização da empresa. Assim as empresas que já passaram por um processo de aquisição ou fusão, muitas vezes com grandes players do mercado, foram deixadas de lado, por conta da falta de acesso ao fundador e a necessidade de acesso longitudinal aos dados da organização.

Tomadas as decisões sobre o critério de escolha dos casos, apresenta-se no Quadro 10, as 7 microcervejarias artesanais selecionadas para realização da pesquisa, conforme o ano de fundação, ano de início das atividades internacionais e premiações recebidas como requisito de importância e relevância para o setor de cervejas no Brasil.

QUADRO 9–CERVEJARIAS SELECIONADAS PELOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

EMPRESA	CIDADE	UF	FUND.	ATIVIDADE INTERNACIONAL	
Cervejaria Bodebrown (Caso Piloto)	Curitiba	PR	2009	2013	Produção colab. - Estados Unidos (Stone Brewing)
				2013	Exportação - Canadá, França e Austrália
				2014	Produção colab. Inglaterra (AdnamsBrewery)
				2014	Distribuição no Reino Unido (parceria JD Wetherspoon)
				2015	Produção colab. - Escócia (CaledonianBrewery)
				2015	Importação para o Brasil (produção colaborativa Reino Unido).
				2015	Produção colab. - Itália (DoppioMalto)
				2015	Produção colab. Bélgica (Van Honsebrouck)
				2016	Exportação Barril Chopp - Estados Unidos
				PREMIAÇÕES	
				2011/12	Medalha de Ouro no Mundial de La Bière da Bélgica
				2012	Troféu Gary Shepard, como maior revelação do AustralianInternationalBeerAwards
				2013	Melhor Cervejaria do Ano pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2013	Quatro Medalhas de Ouro no Mundial de La Bière do Rio de Janeiro
				2013	Melhor Cervejaria do Brasil pelo Ranqueamento da Ratebeer (EUA)
				2014	Medalha de Ouro no Mundial de La Bière do Rio de Janeiro
				2015	Melhor produção internacional no JDW Festival Cervejeiro em Nottingham - Inglaterra.
				2015	Terceira melhor cervejaria pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2016	Terceira melhor cervejaria pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2016	Medalha de prata no Festival South BeerCup 2016
				2016	Medalha de ouro no Festival Mundial de La Bière Rio 2016
EMPRESA	CIDADE	UF	FUND.	ATIVIDADE INTERNACIONAL	
Way Beer	Curitiba	PR	2010	2012	Produção colab. - EUA, Escócia e Canadá
				2013	Exportação para o Copenhagen BeerCelebration - Dinamarca
				2014	Exportação para o Copenhagen BeerCelebration - Dinamarca
				2015	Exportação para o Copenhagen BeerCelebration - Dinamarca

				2016 Exportação para o Copenhagen BeerCelebration - Dinamarca
				2015 Exportação - Estados Unidos (Contrato de exportação contínua)
				PREMIAÇÕES
				2012 Premiação no Festival South BeerCup 2012
				2013 Convidado especial do Copenhagen BeerCelebration - Dinamarca - 2013 a 2016
				2014 Melhor Cervejaria do Brasil pelo Ranqueamento da Ratebeer (EUA)
				2016 Premiações no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau
EMPRESA	CIDADE	UF	FUND.	ATIVIDADE INTERNACIONAL
BastardsBrewery	Curitiba	PR	2013	Projeto de internacionalização.
				PREMIAÇÕES
				2014 2014 - Medalha de ouro no Festival Mundial de La Bière Rio 2015
				2015 2015 - Segunda Melhor Cerveja do Ano no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau
				2016 2016 - Top de Marketing pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
EMPRESA	CIDADE	UF	FUND.	ATIVIDADE INTERNACIONAL
Tupiniquim	Porto Alegre	RS	2013	2014 Produção Colab. EUA (StillwaterArtisanal Ales)
				2014 Produção Colab. Dinamarca (EvilTwinBrewing)
				2014 Produção Colab. Suécia (Omnipollo)
				2015 Exportação - Europa Ocidental, Dinamarca e Países Escandinavos
				2015 Produção Colab. Holanda (RooieDop)
				2015 Exportação - Distribuidor para toda Europa
				PREMIAÇÕES
				2014 2014 - Melhor Cervejaria do Ano pelo South BeerCup 2014
				2015 2015 - Melhor Cervejaria do ano pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2015 2015 - Melhor Cervejaria do Ano pelo South BeerCup 2015
				2015 2015 - Medalha de Platina no Festival Mundial de La Bière Rio 2015
				2016 2016 - Medalha de Bronze no Festival South BeerCup 2016
				2016 2016 - Melhor Cervejaria do ano pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau
				2016 2016 - Melhor Cerveja do Brasil pelo Ranqueamento da Ratebeer (EUA)

EMPRESA	CIDADE	UF	FUND.	ATIVIDADE INTERNACIONAL	
SeasonsCraftBrewery	Porto Alegre	RS	2010	2014	Produção Colaborativa com EUA (Gordon Strong)
				2014	Produções Colaborativas com EUA (Green Flesh - Califórnia)
				2015	Produção Colaborativa com Alemanha (Wailerman – Bumper).
				PREMIAÇÕES	
				2014	Premiações no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2015	Segunda melhor cervejaria pelo Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2015	Cerveja do Ano no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
BaldheadCraftBeers	Porto Alegre	RS	2011	2016	Premiações no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2016	Medalha de Ouro no Festival South BeerCup 2016
				ATIVIDADE INTERNACIONAL	
Irmãos Ferraro	Porto Alegre	RS	2009	Projeto de internacionalização	
				PREMIAÇÕES	
				2014	Premiada no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)
				2016	3 Medalhas no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)

FONTE: Elaborado pelo autor com base nos critérios de seleção para escolha dos casos (2017)

Expostas essas considerações, acredita-se que um estudo nas microcervejarias no Brasil, com atuação internacional e caracterizadas como *Born globals*, estando em diferentes fases de internacionalização, seja adequado para compreender e responder de forma satisfatória os objetivos e a problemática levantada por esta pesquisa.

3.4.1 Definição dos entrevistados

Após a escolha e definição dos casos a serem estudados, são identificados os atores envolvidos em cada uma das empresas, por meio dos quais foi possível a realização das entrevistas e observação não-participante durante a fase de coleta de dados.

Conforme Quadro 11, estão apresentadas as 7 microcervejarias pesquisadas, sendo 1 cervejaria, estudo de caso piloto, e 1 entrevista com o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Totalizando 9 entrevistas, no período entre 15 de julho a 29 de novembro de 2016.

QUADRO 10–IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Empresa	Código de Referência	Entrevistado / Cargo	Código do Entrevistado	Data	Duração (minutos)
Cervejaria Bodebrown (Caso Piloto)	Bodebrown	Sócio Proprietário (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 1	15/07/16	(não gravado)
		Diretor Comercial	Entrevistado 2	15/07/16	(não gravado)
Cervejaria Tupiniquim	Tupiniquim	Sócio Proprietário (fundador) e Diretor comercial	Entrevistado 3	30/08/16	55
SeasonsCraftBrewery	Seasons	Sócio Proprietário (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 4	31/08/16	60
Irmãos Ferraro	Irmãos Ferraro	Sócio Proprietário (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 5	31/08/16	50
BaldheadCraftBeers	Baldhead	Sócio Proprietário (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 6	01/09/16	56

Sebrae RS	Sebrae	Gestor do Projeto "Pólo Cervejeiro"	Entrevistado 7	02/09/16	65
Way Beer	Way Beer	Sócio Proprietário (fundador) e Diretor comercial	Entrevistado 8	28/11/16	60
BastardsBrewery	Bastards	Sócio Proprietário (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 9	29/11/16	50

FONTE: O autor (2017)

Conforme pode verificar no Quadro 11, as entrevistas foram concentradas nos fundadores e sócios proprietários das organizações, que em grande parte das empresas são também os cervejeiros responsáveis pelo processo criativo e produtivo da empresa. E realizada ainda entrevista com gestor do primeiro “Projeto de Desenvolvimento de Cervejarias Artesanais” desenvolvido pelo Sebrae - Rio Grande do Sul.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Este estudo foi realizado por meio de levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Em um primeiro momento, foi realizado o levantamento documental nas empresas pesquisadas, essa análise foi feita em documentos, sites, reportagens em mídias eletrônicas e documentos internos, conforme a disponibilidade de acesso e também a confiabilidade dada à esses documentos, sendo utilizados também diferentes informações de fontes secundárias, sendo validadas posteriormente pelos entrevistados das empresas.

Nessa fase, buscou-se fundamentação para elaboração das questões referentes à caracterização das empresas e para auxiliar no subsídio de possíveis questões a serem discutidas durante as entrevistas além, da criação de uma *timeline* com o processo de internacionalização das empresas, para também auxiliar como guia durante a fase de entrevistas.

Como segunda etapa para coleta de dados, foram realizadas as entrevistas, na forma semiestruturadas, conforme orienta Corbetta (2003), as quais sendo padronizadas conforme aspectos trazidos da revisão bibliográfica porém sendo

possível emergir novos questionamentos durante o processo de entrevista. Segundo o autor, esta forma de entrevista dá ampla liberdade tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado e, ao mesmo tempo, garante que os temas relevantes sejam tratados e as informações necessárias recolhidas.

Durante as entrevistas e na etapa de aproximação com o campo, foi realizada como forma de coleta de dados a observação não participante, que de acordo com Yin (2010) tem por objetivo compreender fatos e situações da empresa e confrontá-las com as demais fontes de dados, principalmente durante a fase das entrevistas.

Um protocolo de estudo e roteiro base para as entrevistas semiestruturadas com questões norteadoras do estudo (APÊNDICE 1) foi seguido durante essa etapa de coleta de dados, assim como também foi utilizado um termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE 2) para questões de segurança e confiabilidade do estudo.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Enquanto método para análise dos dados coletados, nesta pesquisa foi utilizada a análise de conteúdo. Ela emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que visa obter indicadores que permitam construir conhecimentos referentes às variáveis inferidas das mensagens (BARDIN, 2006, p. 37). A intenção da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006, p.34): “é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta, que recorre aos indicadores (quantitativos ou não)”.

Essa técnica pressupõe uma estrutura organizada, dividida em três etapas, sendo primeiramente organizada em uma etapa de pré-análise, posteriormente, na etapa da exploração dos dados coletados e, por último, na etapa do tratamento dos resultados que irá culminar nas inferências e interpretações do pesquisador (BARDIN, 2006).

Por se tratar de uma investigação qualitativa e com grande volume de dados textuais, optou-se pela utilização do software *Atlas.ti* para auxiliar a análise

dos dados. Para tanto, foi criada uma unidade hermenêutica, equivalente a uma base de dados qualitativa, onde se concentrou todo o processo de codificação e análise dos dados. Para tanto, as entrevistas foram gravadas, com exceção do caso piloto onde foram realizadas anotações e ficha de campo, todas foram transcritas e transferidas para o *Atlas.ti*.

Após isso, com base na revisão da literatura e dos modelos de pesquisa em *Born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1997) e a classificação de riscos nos negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010) foram definidos os códigos utilizados para mapear os relatos considerados importantes e capturar seu significado para o alcance dos objetivos propostos, conforme é evidenciado no Quadro 12.

QUADRO 11–DESCRIÇÃO DA CODIFICAÇÃO DOS DADOS ANALISADOS

Família	Código	Família	Código	
<i>Born Global</i>	Fundador	Riscos	Risco comercial	Percepção do Risco
	Organização		Risco Cultural	
	Ambiente		Risco Monetário	Gestão do Risco
	<i>Born Global</i>		Risco País	

FONTE: O autor (2017)

Após a etapa de codificação dos dados, revisão da transcrição das entrevistas e dos demais dados coletados, relatórios foram gerados do software *Atlas.ti* e com base nos relatórios com os dados já codificados, que a análise dos resultados foi construída.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Nesta seção de procedimentos metodológicos, foram apresentados os caminhos que a pesquisa percorreu para se chegar ao resultado esperado. Nesse percurso metodológico, foram seguidos alguns critérios para que a pesquisa seja válida e confiável. Para Martins (2008) uma pesquisa será confiável e terá validade quando mostrar com precisão e clareza, que os resultados e conclusões obtidos

responderem as questões de pesquisa e quando garantirem as proposições do estudo que foram colocadas à prova.

Yin (2010) apresenta quatro fatores a serem considerados para garantir a qualidade da pesquisa, validade de conteúdo, validade de constructo, validade interna e validade externa. A validade de conteúdo se refere à coerência entre o que está sendo pesquisado com o conteúdo que se pretende explicar, ou seja, o instrumento de pesquisa deverá conter os itens a que se pretende analisar e explicar.

Já a validade de constructo refere-se a medida em que o constructo de um conceito teórico ou a proposição reflete seu verdadeiro significado (YIN, 2010), fator esse verificado pelas definições operacionais já explicitado neste projeto.

A validade interna está relacionada com a coerência entre, a forma de coleta e os dados resultantes da pesquisa, já a validade externa da pesquisa será evidenciada na medida em que os achados dos casos auxiliem na explicação de outros casos em mesmas condições, dessa forma, podendo ocorrer generalizações, ainda que limitadas, dos achados da pesquisa (MARTINS, 2008)

Para questões de confiabilidade, para esta pesquisa foi realizada a adoção do protocolo de estudo, elaborado anterior a ida ao campo e fase da coleta, os diários de campo para registro e confirmação das atividades realizadas nas empresas, o uso de informantes-chave para revisão dos pontos levantados na fase exploratória da pesquisa. Em conjunto com o uso do banco de dados qualitativo do *Atlas.ti*, foram táticas que corroboram com a validade e confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010).

Ainda segundo Telles (2001) no que se refere a validade e confiabilidade, a coerência lógica do estudo científico pode ser evidenciada pela consistência das relações entre o problema de pesquisa, a definição dos objetivos, a escolha da literatura e dos procedimentos metodológicos escolhidos.

Dessa forma, a matriz de amarração teórica e metodológica da pesquisa (QUADRO 13) foi criada com base nas indicações de Telles (2001), para identificar de forma clara e sintética as categorias analíticas relacionadas ao problema de pesquisa, objetivo geral e seus objetivos específicos, as questões norteadoras da

pesquisa, as definições constitutivas, as fontes de evidência – técnicas de coleta dos dados, e a literatura base para análise dos dados.

QUADRO 12–MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA DO ESTUDO

Problema de Pesquisa	Como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização empresas Born globals de origem brasileira?
Objetivo Geral	Analisar o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de empresas <i>Born globals</i>
1º Objetivo Específico	Caracterizar o processo de internacionalização das empresas <i>Born globals</i> estudadas
Questões de Pesquisa	Como se caracteriza o processo de internacionalização e quais estratégias internacionais adotadas pelas empresas <i>Born Globals</i> ?
Definições Constitutivas	Internacionalização; <i>Born Global</i> ;
Fontes de Evidência	Documentos; Observação e Entrevista semiestruturada;
Fontes de Dados	Análise de dados da empresa (internos e externos), observação em eventos, entrevistas com os gestores envolvidos nas atividades internacionais das empresas pesquisadas - Apêndice 1 - Item 2 - Dados históricos sobre a empresa e Item 3 - Perfil da internacionalização da empresa
Principal Literatura Base	HITT; IRELAND; HOSKISSON (2008); CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010); PENG (2013); VERNON (1966); BUCKLEY; CASSON (1976) JOHANSON e VAHLNE (1977); DUNNING (1979, 2001); BELL; MCNAUGHTON (2000) OVIATT e MCDOUGALL (2005); DIB (2008); GABRIELSSON et al (2008) TRUDGEN; FREEMAN (2014); CAVUSGIL et al (2014)
2º Objetivo Específico	Descrever os fatores de risco percebidos na internacionalização pelos empreendedores das empresas estudadas
Questões de Pesquisa	De que forma os riscos são percebidos? Qual a sua percepção sobre o nível de risco no contexto internacional?
Definições Constitutivas	Risco na Internacionalização
Fontes de Evidência	Análise de Documentos; Entrevista semiestruturada;

Fontes de Dados	Conforme a classificação adotada de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) – risco comercial, risco monetário, risco intercultural e risco país. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 - Item 3 - Perfil da internacionalização da empresa e Item 4 Riscos no processo de internacionalização da empresa
Principal Literatura Base	MARCH; SHAPIRA (1987); CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010); RODRIGUEZ; BARCOS; ALVAREZ (2010); LIESCH; WELCH; BUCKLEY (2011)
3º Objetivo Específico	Analisar as ações e estratégias frente à mitigação do risco no processo de internacionalização das empresas <i>Born globals</i>
Questões de Pesquisa	Quais ações são realizadas frente aos riscos identificados no processo de internacionalização das empresas? Quais ferramentas são desenvolvidas pela empresa a fim de monitorar os riscos nas atividades internacionais?
Definições Constitutivas	Percepção de risco. Gerenciamento de risco.
Fontes de Evidência	Entrevista semiestruturada.
Fontes de Dados	Entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas estudadas, a fim de identificar de que forma os riscos são identificados, percebidos e gerenciados no processo de internacionalização das empresas. As questões norteadoras encontram-se no protocolo e roteiro de pesquisa no Apêndice 1 – Item 4 - Riscos no processo de internacionalização da empresa
Principal Literatura Base	OVIATT; SHRADER; MCDUGALL (2004); ACEDO; FLORIN (2006); FRIGO; ANDERSON (2011); KNIGHT; LIESCH (2015)

FONTE: O autor (2017)

Além do Quadro 13 com a matriz de amarração teórica e metodológica do estudo, é apresentado também o design da pesquisa (QUADRO 14) com o resumo das decisões metodológicas adotadas pelo autor para o desenvolvimento desse estudo, consideração a classificação da pesquisa, objetivo, a finalidade, o ambiente, o delineamento temporal, a estratégia de pesquisa, a técnica de coleta e análise de dados e os procedimentos de validade e confiabilidade do estudo.

QUADRO 13–DESIGN DE PESQUISA

Categoria	Decisão
Classificação	Qualitativa
Objetivo	Exploratória
Finalidade	Pesquisa aplicada
Ambiente	Pesquisa de campo
Delineamento temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal
Estratégia de pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Técnicas de Coleta	Levantamento documental, Entrevistas semiestruturadas e Observação não participante.
Análise de Dados	Análise de conteúdo
Tratamento dos dados	Atlas.ti
Validade	Validade de conteúdo, de constructo, validade interna e externa
Confiabilidade	Protocolo de estudo de caso, Diários de campo, Revisão das entrevistas, Banco de dados e Matriz de amarração teórica e metodológica.

FONTE: O autor (2017)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção do trabalho apresenta a contextualização do estudo realizado, com relação ao contexto da indústria de cervejas no Brasil e a evolução das microcervejarias artesanais, com foco nas cervejarias *Born globals*. É descrito ainda o processo de aproximação com o campo de estudo, realizado pelo pesquisador na fase inicial da coleta de dados, momento esse imprescindível para observação do fenômeno, caracterização das empresas pesquisadas, contato com os entrevistados e análise das observações preliminares das cervejarias.

São apresentados ainda nesta seção de análise a caracterização das empresas *Born globals* estudadas, com relação ao perfil dos seus fundadores e gestores, os dados históricos das organizações e o ambiente onde essas empresas estão imersas. Apresenta-se ainda a análise dos riscos identificados no processo de internacionalização das empresas, bem como as informações acerca da percepção e gerenciamento do risco por parte das empresas pesquisadas.

4.1 O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE CERVEJAS NO BRASIL

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2016), o setor cervejeiro do Brasil corresponde por 1,6% do PIB – Produto Interno Bruto – nacional, com faturamento médio de R\$ 70 bilhões no ano. O setor é ainda responsável por 2,2 milhões de empregos gerando R\$ 27 bilhões em salários,

Com um investimento aproximado de R\$ 20 bilhões entre os anos de 2011 e 2014, a CervBrasil calcula que a cada R\$ 1 real investido no setor de cervejas, gera R\$ 2,5 reais na economia brasileira, gerando ainda aproximadamente R\$ 21 bilhões de impostos ao ano. A indústria de cervejas no Brasil está presente em 99% dos lares brasileiros, e tem a participação de 11 mil famílias no campo com o plantio de mais de 17 mil hectares.

O Brasil é o 3º maior produtor de cervejas do mundo, com produção aproximada de 13,4 bilhões de litros ao ano, enquanto Estados Unidos, em 2º lugar com produção de 22,5 bilhões de litros ao ano, e China em 1º lugar com produção

de 48,9 bilhões de litros ao ano. Porém essa representatividade teve um aumento considerável somente nos últimos 10 anos, com um crescimento de 64%, de acordo com o Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal (SICOBEB, 2015).

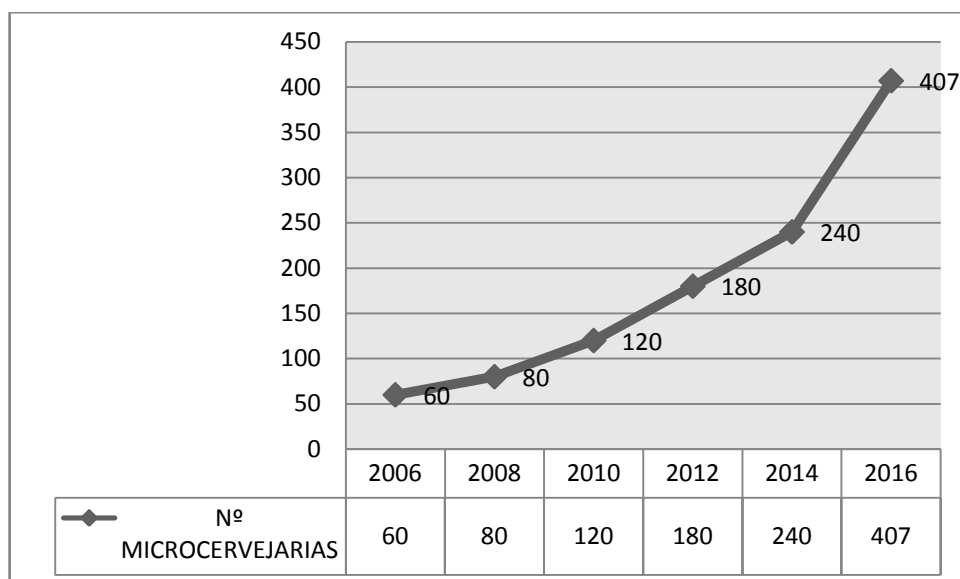
Ainda que seja um dos maiores mercados de cervejas do mundo, a produção de cervejas no Brasil está concentrada em um número limitado de empresas, aproximadamente 99% da fatia do mercado está sob controle de apenas 4 empresas, a Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) com 70,6% do mercado de cervejas no Brasil; Schincariol, 11,4%; Petrópolis, 9,6%; e a Heineken com 6,8% do mercado (PIATO; RÉVILLION, 2014).

Os últimos processos de fusão e aquisição pelos quais a AmBev passou, tornando-se uma subsidiária da empresa *AB InBev* (Anheuser-Busch) uma empresa multinacional de bebidas e cervejas formado em 2004 pela fusão da belga Interbrew e a brasileira Ambev, com sede em Leuven, na Bélgica e líder no mercado mundial de cervejas, vem transformando o ambiente competitivo para indústria de cerveja no Brasil, tornando mais desafiador a entrada de novas empresas para concorrer nesse mercado.

4.1.1 As microcervejarias artesanais

Reflexo do movimento da volta da produção artesanal ocorrido na Europa nos anos de 1980 e nos Estados Unidos nos anos de 1990, o Brasil, a partir dos anos 2000 intensificou o movimento de produção de cervejas artesanais, tendo uma evolução maior a partir do ano de 2009. De acordo com a Associação Brasileira de Microcervejarias (ABRACERVA, 2016), no ano de 2006 existiam no Brasil 60 microcervejarias, passado 10 anos, o número atual é superior a 400 microcervejarias. A evolução das microcervejarias brasileiras, conforme pode ser vista no Gráfico 1, representa um aumento de 570% nos últimos 10 anos.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS MICROCERVEJARIAS NO BRASIL NA ÚLTIMA DÉCADA



FONTE: Elaborado pelo autor com base na Abracerva (2017).

Ainda que essa evolução seja significativa, a participação de mercado pelas microcervejarias artesanais no Brasil representa aproximadamente 1% em volume de produção e cerca de 2,5% em faturamento no setor de cervejas do país. As grandes empresas também competem nesse segmento de cervejas especiais, porém o seu foco maior é na produção e comercialização das cervejas tradicionais tipo lager e pilsen.

Mesmo assim, com a oferta de um produto diferenciado, seja na inclusão de itens na matéria prima da cerveja, especiarias, ingredientes nacionais e locais, inovação no processo de produção e na maneira de gestão do negócio, as microcervejarias artesanais vêm conquistando espaço e tem um crescimento superior do que as cervejarias tradicionais.

O reconhecimento e posicionamento das microcervejarias brasileiras são vistos por meio de inúmeros festivais nacionais e internacionais cujas premiações são destinadas as jovens empresas entrantes no negócio e que aos poucos estão ajudando a estampar marcas brasileiras no mercado internacional. Estes são os casos das microcervejarias artesanais internacionalizadas, cuja operação de

produção e distribuição deixa de ter o foco somente regional e passa a seguir um plano de atuação internacional.

4.3 APROXIMAÇÃO COM O CAMPO DE ESTUDO

No decorrer dos 6 meses de coleta de dados, entre junho a novembro de 2016, e anterior a esse período o pesquisador iniciou a aproximação com o campo de estudo por meio de participação em festivais e concursos de melhores cervejarias, bem como observação da dinâmica de algumas empresas, dos profissionais que trabalham no segmento e também do público em geral consumidor das cervejas artesanais. Durante o período de definição do setor de estudo e levantamento preliminar de informações do setor de cervejarias o pesquisador esteve imerso em diferentes eventos e empresas do setor que serão descritos a seguir:

1. Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC)

O Festival Brasileiro da Cerveja, realizado na cidade de Blumenau, Santa Catarina, entre os dias 9 a 12 de março de 2016, acontece desde o ano 2010 e é o maior evento de cervejas do país, na última edição contou com aproximadamente 600 rótulos e reuniu além de diversos consumidores, também cervejeiros e especialistas que por meio do Concurso Brasileiro de Cervejas, avaliam as melhores produções cervejeiras do ano, premiando as cervejarias em diferentes categorias.

O Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC) acontece durante o Festival de Cervejas, e teve início no ano de 2013, tendo sido realizadas 4 edições até o ano de 2016, as cervejarias Bodebrown (PR) e Tupiniquim (RS) são as campeãs do concurso de melhores cervejarias, tendo ganhado cada uma delas duas vezes, a Cervejaria Bodebrown, vencedora do ano de 2013 e 2014, e a Cervejaria Tupiniquim, vencedora do ano de 2015 e 2016, ambas empresas selecionadas para este estudo (conforme apontado no Quadro 14).

Durante o Festival e Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau, foi possível observar a representatividade das microcervejarias artesanais e a

variedade de rótulos e produções colaborativas de algumas empresas. Algumas cervejarias escolhem o Festival Brasileiro para fazer o lançamento de novos produtos e novas marcas, servindo de vitrine para o público consumidor e para distribuidores e importadores de diversos estados e países do mundo, além de apresentarem os resultados de parcerias internacionais e rótulos produzidos para a exportação.

Foi durante este festival, que os primeiros contatos com os entrevistados foram realizados, permitindo assim o acesso às empresas pesquisadas e indicação para demais profissionais da área que auxiliaram na coleta de dados e compreensão do fenômeno.

2. South Beer Cup 2016

A Copa Libertadora da Cerveja – “South Beer Cup” é o mais importante concurso sul americano de cervejas artesanais, em sua sexta edição, ocorreu na cidade de Curitiba – Paraná, entre os dias 9 a 11 de junho de 2016, organizado pela Associação das Microcervejarias do Estado do Paraná (PROCERVA), juntamente com o Festival Paranaense de Cervejas Artesanais.

O festival além de unir e apresentar diferentes rótulos e produções de cervejas de toda a América do Sul oferece palestras e visitas técnicas às cervejarias, além de premiar as melhores cervejarias, os melhores planos de negócio de cerveja e as melhores produções do ano.

Durante este evento, o pesquisador teve um contato maior com as cervejarias paranaenses, além de fazer contato com um dos patrocinadores do evento e jurado internacional de concursos de cervejas, que durante toda a coleta de dados auxiliou com indicação de empresas e com informações acerca dos processos de internacionalização de algumas cervejarias artesanais brasileiras.

Com a participação nos eventos, foi possível observar que grande parte dos rótulos e marcas lançadas pelas empresas, já são direcionados para o mercado internacional, utilizando expressões em inglês ou alemão (em razão dos principais mercados cervejeiros do mundo – Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha) ou com nomenclatura e ingredientes locais e regionais, buscando a valorização e

diferenciação do produto brasileiro, muitas vezes bem avaliado durante o processo de internacionalização da empresa.

3. Indústria de Malte da Cooperativa Agroindustrial Agrária

A Agrária é uma cooperativa agroindustrial, localizada na cidade de Guarapuava, distrito de Entre Rios do Oeste, no estado do Paraná, e por meio da unidade Agrária Malte, é a maior maltaria comercial do Brasil (AGRARIA, 2016). A Cooperativa Agrária é responsável por 25% da produção e comercialização nacional de malte, um dos principais ingredientes para produção de cerveja.

Durante visita técnica realizada a cooperativa, foram apresentadas algumas características da cadeia produtiva do malte, conhecendo desde o campo, e da Fundação de Apoio a Pesquisa da Agrária (FAPA) por meio de palestra com técnico especializado na assistência ao campo, visita ao processo produtivo e armazenagem da indústria de malte da cooperativa, além de visita a Cervejaria Experimental Agrária, e conversa com Mestre Cervejeiro responsável pelos testes e produções experimentais realizados com o malte produzido pela cooperativa.

Com essa visita, o pesquisador compreendeu de forma mais aprofundada o processo produtivo e a cadeia de suprimentos para produção das microcervejarias artesanais, bem como alguns aspectos que garantem que as cervejarias artesanais possam ser competitivas no mercado nacional e internacional, tendo disponível matéria prima nacional de alta qualidade.

4. Projeto “Pólo Cervejeiro” do Sebrae - RS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do estado do Rio Grande do Sul, desenvolve por meio da gerência do projeto de gastronomia da região metropolitana de Porto Alegre, um projeto voltado ao desenvolvimento das cervejarias artesanais gaúchas. O início do projeto foi no ano de 2015, em resposta às demandas geradas pelos cervejeiros artesanais da cidade de Porto Alegre.

O projeto “pólo cervejeiro” já está em seu segundo ano de realização. Durante o ano de 2015 o projeto “Desenvolvimento das Microcervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul” teve como foco a disseminação de conhecimento entre as cervejarias, apoio e participação em feiras e eventos e intermediação pelo Sebrae-RS com diferentes setores e entidades necessárias ao desenvolvimento das microcervejarias gaúchas. No ano de 2016, o projeto “Qualificar as Microcervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul”, foi realizado com um total de 50 microcervejarias gaúchas de todo o Estado, e teve como foco desenvolver as capacidades internas das empresas, focado na produção industrial, gestão do negócio, recursos e competências de cada uma das empresas, controles gerenciais e demais atividades apoiadas pelo Sebrae.

O apoio e os benefícios percebidos pelas cervejarias participantes do projeto do Sebrae-RS pode ser evidenciado conforme trechos dos entrevistados 4 e 3:

“O projeto pólo cervejeiro está em execução há 2 anos, mas desde a concepção do projeto ele já ajudava as empresas. Então o objetivo do projeto é na melhoria de gestão, como um todo. Gestão financeira, gestão de processos, gestão comercial, das microcervejarias gaúchas, ele inaugurou isso no RS em função das aproximações das partes com o Sebrae, e agora outros estados, RJ, SP, CE estão desenvolvendo projetos similares” (Entrevistado 4).

“É muito bom porque a gente tem acesso a não somente aos cursos e consultorias que o Sebrae disponibiliza, que a gente faz periodicamente, como também tem visitas técnicas, missão empresarial, visita a fornecedor, workshop, feiras aqui, feiras no exterior, então tem muita coisa legal” (Entrevistado 3).

Durante entrevista com a gestora do projeto no Sebrae-RS foi possível compreender ainda mais o cenário das microcervejarias artesanais, sejam do Rio Grande do Sul ou de outros estados do Brasil, os pontos relevantes no processo de profissionalização das indústrias atendidas pelo projeto e com isso melhorar o roteiro de pesquisa a ser realizado com os entrevistados das empresas.

4.3 ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DAS *BORN GLOBALS* ESTUDADAS

Conforme apresentado na seção de metodologia, para o desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas com 7 diferentes cervejarias artesanais, foi realizada observação não participante em diferentes eventos e empresas relacionadas a indústria de cervejas e também analisado diferentes documentos e fontes de dados secundários.

Como forma de análise dos dados coletados, as entrevistas transcritas e os documentos formados com todos os dados coletados, foram tratados e codificados por meio do Atlas T.I, onde nesse momento serão apresentadas as análises feitas com base na codificação de todos esses dados.

Para auxiliar a análise e caracterização das empresas *Born globals* estudadas, partiu-se do modelo de pesquisa apresentado por Madsen e Servais (1997) que consideram que a propensão e desenvolvimento de uma *Born Global* é influenciado por fatores relacionados ao fundador da empresa, fatores relacionados a organização e ao ambiente em que essa empresa está inserida.

4.3.1 A caracterização dos fundadores das empresas Born globals

O fenômeno das *Born globals* é também estudado como temática de novos empreendimentos internacionais e de empreendedorismo internacional, e sabendo da importância da figura do fundador empreendedor na empresa, é que o modelo de pesquisa de Madsen e Servais (1997), ilustrado na Figura 4, aponta como o primeiro ponto de análise para a compreensão desse tipo de organização, as características do fundador da empresa como fator de relevante para a propensão internacional da empresa.

FIGURA 4 – O FUNDADOR NAS EMPRESAS *BORN GLOBALS*

FONTE: Adaptado de MADSEN; SERVAIS (1997).

Uma característica comum de novos empreendimentos internacionais *Born globals*, é a presença e influência do fundador da empresa (LEITE; MORAES, 2014). No segmento estudado isso é percebido da mesma forma, os fundadores e gestores das cervejarias têm uma relação muito próxima com o produto e com o estilo do negócio. Na maioria dos casos estudados, os fundadores já eram cervejeiros caseiros e tinham como hobby a produção de cerveja artesanal. Conforme explica o Entrevistado 4 “Sou cervejeiro caseiro há quase 11 anos, e o que acontece com quase todos os cervejeiros caseiros, que quando começa a acertar os primeiros lotes, começa a ter a idéia de um dia trabalhar só com aquilo”. E a proximidade com o produto e com o negócio pode ainda ser visto, conforme as seguintes falas:

“sempre gostei bastante de cerveja e por hobby eu sempre quis fazer, já tinha todos os materiais, panela, mangueira. Foi hobby, que virou amor, que virou a minha profissão. E aí eu fui me especializando em cervejas, meio autodidata, sempre pesquisando” (Entrevistado 6).

“A gente começou a fazer cerveja na panela lá em casa 6 anos atrás, nós três, os 3 engenheiros, e no meio do caminho, estava ficando cansativo o hobby, então a gente se viu na decisão – ou a gente vai fazer a produção de cerveja ou vamos ficar só como hobby” (Entrevistado 9).

Conforme é evidenciado pelas falas acima, o hobby e prazer em trabalhar com a cerveja foi à motivação inicial dos fundadores entrevistados para iniciar o empreendimento, em grande parte dos casos, esses profissionais desenvolviam paralelamente as suas profissões e formações anteriores, o trabalho de cervejeiros caseiros. E percebendo a possibilidade de atuação como profissionais no ramo de cerveja, se aperfeiçoaram e aprofundaram o conhecimento no processo de produção.

Os trechos das entrevistas, conforme pode ser visto no Quadro 15, ressaltam que mesmo tendo experiência como cervejeiros caseiros, antes do início do empreendimento grande parte dos entrevistados fizeram cursos e se profissionalizaram também na área cervejeira, alguns destes procurando inclusive cursos fora do Brasil.

QUADRO 14–FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS FUNDADORES DAS CERVEJARIAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 1	“Estudei química industrial e meu trabalho de conclusão de curso foi a criação de uma fábrica de cerveja. Depois fiz meu primeiro curso de produção de chope e depois cursos em Berlim no Instituto de Pesquisa e Treinamento de Cervejaria e em Chicago sobre cervejas artesanais no Instituto de Tecnologia Siebel - EUA.”
Entrevistado 3	“Eu já tinha experiência e formação em gestão comercial. Outro sócio já tinha parte de desenvolvimento de produto e pesquisa, outro de administrativo financeiro, outro de panela e equipamentos. Então era um grupo que se completava isso foi uma coisa pensada”
Entrevistado 4	“eu trabalhei com TI a minha vida inteira, minha formação é em Computação com Mestrado em inteligência artificial, mas resolvi fazer um curso de mestre cervejeiro, fiz fora, pelo Siebel Institute de Chicago-EUA, e esse curso me deu não só a visão de negócio que eu precisava ter, pra gerir uma pequena indústria, como também expôs a realidade do mercado norte americano”
Entrevistado 5	“Sou formado em Educação Física, mas fiz curso profissional de sommelier, curso de técnico cervejeiro em Vasouras, do Senai-RJ, curso de sommelier, do Instituto da Cerveja de São Paulo, então fiz algumas coisas nesse meio tempo, e hoje já dou aula nesses cursos, sou professor da Escola de Cerveja, então acabou invertendo um pouco essa situação, e foi assim buscando o conhecimento em todas as formas e muito na prática também”
Entrevistado 9	“Nós 3 sócios fizemos curso de cervejeiro e continuamos a estudar, tem muito material para pesquisar, mas nós somos mais autodidatas, e

	quando começamos com a fábrica fomos atrás de cursos mais específicos”
--	--

FONTE: Dados da pesquisa.

A procura por cursos no exterior é justificada por alguns entrevistados em razão da falta de instituições formais no Brasil em anos anteriores e facilidade de acesso a essas entidades. Assim como o número de cervejarias aumentou consideravelmente na última década, todo o contexto de profissionalização, educação, disponibilidade de matéria-prima e equipamentos para o setor cervejeiro teve um grande aumento, o que antigamente exigia que os profissionais fossem para outros países para se profissionalizar e para comprar materiais.

Aliado a isso, tem se ainda a experiência internacional de muitos empreendedores, situação essa que vem sendo justificada pelo surgimento de muitos empreendimentos internacionais (TRUDGEN; FREEMAN, 2014, CAVUSGIL, KGNITH, 2015), ou seja, o *background* internacional dos empreendedores figura-se como um fator revelador ao surgimento das jovens cervejarias que tiveram intenção de se internacionalizar em pouco tempo. Conforme podemos ver nos trechos das entrevistas:

“eu tive a experiência de morar fora, morei um tempo na Inglaterra e depois um tempo também na Alemanha, só de estar em Londres você já está área cervejeira. Morava do lado de um PUB. E aí eu voltei para o Brasil, mas fiquei achando estranho que não tinha as cervejas diferentes que tinha lá, e aí comecei a pesquisar pela internet mesmo e tive a idéia de fazer isso aqui, montar a cervejaria artesanal” (Entrevistado 6).

“Um dos sócios já tinha morado muito tempo em Londres já conhecia cervejarias, aí através de outras viagens que a gente fez pela Europa, conhecemos outras, criamos relacionamento com mestres cervejeiros das cervejarias que a gente importava, e aí a gente foi estudando, o segredo é estudar, trabalhar, pesquisar, se dedicar. É isso que faz a diferença”. (Entrevistado 3)

Essa experiência internacional está ligada com o nível de ambição dos fundadores e a visão global demonstrada desde o início do empreendimento (OVIATT; MCDOUGALL, 2000), fator este que caracterizou os casos como possíveis *Born Globals*. Como pôde ser observada nas falas dos entrevistados, a motivação pela criação do empreendimento na maioria das vezes foi em razão da oportunidade

de mercado e pela falta de variedades de produtos e cervejarias em comparação com o mercado internacional.

Pensando nisso, alguns empreendedores, como o caso do Entrevistado 3, argumenta que “a gente queria ver como era a experiência de mandar o produto pra fora, e saber o que o consumidor de lá ia falar do nosso produto e ter o retorno, e claro que pra marca é importante”. Com esse interesse, que o caso da cervejaria Tupiniquim, antes da produção própria e abertura da cervejaria, os sócios abriram uma importadora de cervejas- “A gente enxergou um mercado. Para entrar nele, o primeiro passo foi abrir uma importadora” (Entrevistado 3) e com a rede de contatos internacional, pensaram em um dia poder fazer o movimento inverso, e mandar o produto brasileiro para distribuição no exterior.

Outro exemplo com relação entre a experiência anterior internacional e a intenção de internacionalização da empresa é percebido na Cervejaria Way Beer, onde a união de 2 sócios com experiências distintas, 1 tendo trabalhado em uma indústria multinacional brasileira, reconhecida como uma das empresas mais inovadoras pelo ranking inovação Brasil e com atuação em diversos países pelo mundo, e o outro sócio trabalhado com representação de uma marca de luxo estrangeira no Brasil, uniram suas experiências e com a idéia montaram a cervejaria.

O que se percebeu em muitos dos casos é a ênfase dos fundadores ao argumentarem que o negócio, ainda que tenha surgido de um hobby, não é visto dessa forma, as cervejarias a partir do momento em que começaram a funcionar como fábricas, desde o início se preocuparam com o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio, com a inovação e diferenciação do produto e com a difusão da nova cultura cervejeira.

“Quando a gente se lançou no mercado em 2010, nós sabíamos que iríamos precisar de um portfólio de produto inovador, mas também precisamos desenvolver cervejas comercialmente viáveis, capazes de convencer alguém a pagar mais de R\$ 10 por uma garrafa de 310 ml. Temos que fazer com que a percepção de aroma e sabor pese mais que o preço” (Entrevistado 8).

“A gente estuda muito que vai fazer. Aqui não se faz algo só porque está na moda. O desafio, para nós, é fazer um produto que agrada tanto ao leigo quanto ao especialista” (Entrevistado 3).

“a nossa missão é lançar produtos inovadores, sazonais, criar produtos inovadores que o interesse primordial não seja a gente fazer o que o mercado está buscando, mas fazer algo diferente” (Entrevistado 4).

Uma preocupação que é percebida no setor de cervejarias artesanais é a inovação dos produtos e a diferenciação dos estilos e matérias primas utilizadas na produção. Isso foi observado pelo pesquisador durante os eventos e festivais de cerveja, onde os produtos inovadores e com itens diferenciados eram na maioria das vezes rótulos especiais destinados à exportação, evidenciando dessa forma a preocupação com lançar produtos inovadores no mercado e com potencial de distribuição global.

4.3.2 A análise da organização e histórico das Born globals

Para Madsen e Servais (1997) outro fator de análise proposto no modelo de pesquisa em *Born global* é o estudo da organização e dos fatos históricos do empreendimento, mais especificamente analisar quais são as competências, rotinas e a estrutura da governança corporativa dessas organizações e como isso pode ajudar no processo de internacionalização do negócio.

Uma característica encontrada nas empresas estudadas é fato de serem micro e pequenas empresas, e terem sido criadas com baixo investimento, geralmente com recursos próprios (herança, valores de verbas rescisórias de empregos anteriores, poupança e empréstimos de pessoa física), ou seja, o investimento no negócio é inicialmente baixo e também por essa razão é um fator limitador no desenvolvimento do negócio.

Quando se trata de colocar em prática os projetos de expansão e de internacionalização das cervejarias, a capacidade de produção é sempre o item mais justificado por parte dos entrevistados. As empresas, ainda que estejam em pleno desenvolvimento local e regional, esbarram em um cenário onde a demanda pelo produto “cerveja artesanal” é muito maior que a oferta disponível no mercado. Dessa forma, as empresas precisam lidar com a necessidade de abastecimento e disponibilidade de produto para o mercado enquanto os investimentos para aumentar a capacidade de produção das empresas é algo ainda irrisório.

Ao questionar os entrevistados sobre o comércio internacional e a intenção de seguir em frente com as ações de internacionalização, um cenário homogêneo é ditado por parte das empresas, conforme se pode observar nos trechos destacados no Quadro 16.

QUADRO 15–ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO FRENTE AO PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 3	“A gente não entrou ainda nos Estados Unidos por conta da produção, tivemos várias propostas, mas aí teríamos que mandar uma quantidade muito grande, e pra mandar pra lá significa desabastecer aqui”
Entrevistado 5	“Não adianta eu querer vender para outro País, ou até mesmo para um Estado ao lado e não conseguir vender aqui no bar da esquina. Então hoje como nossa produção ainda não é muito grande, e a demanda é alta, a gente vai abrindo esses pontos de acordo com a nossa capacidade de entregar”
Entrevistado 6	“Até comprei um tanque de fermentação que ia dobrar minha produção mas vi que não era a hora de fazer isso. Resolvemos trabalhar com o limite da produção da fábrica, esperar esse ano, e ainda bem que fizemos isso, se não teríamos quebrado no meio do ano”
Entrevistado 8	“A cervejaria é das raras empresas que estão investindo neste período de crise. Além de dois novos tanques, com capacidade de 6 mil litros cada, tivemos uma nova máquina de envase, que melhorou muito o fluxo da produção, mesmo assim ainda sofremos com o efeito da demanda alta”
Entrevistado 9	“Se triplicássemos a nossa capacidade de produção, nós ainda venderíamos tudo, o problema é que, e acredito que seja para a maioria das cervejarias, é a logística para mandar o produto pra fora”

FONTE: Dados da pesquisa.

O que se observa é que a oferta de produtos para o setor de cervejas artesanais não consegue acompanhar a demanda do mercado nacional e por essa razão tem deixado de lado os projetos de expansão e de internacionalização das cervejarias. As empresas acabam tendo que optar por trabalhar com um público muito específico e mandar seus produtos para somente algumas regiões ou países.

Ainda com relação a produção das cervejarias artesanais, um movimento diferente que se percebe é a terceirização da produção e o surgimento das “cervejarias ciganas”. Essa expressão representa as cervejarias que possuem uma marca própria, porém utiliza da estrutura de outras cervejarias para a produção, armazenagem e envase. Algumas cervejarias ciganas inclusive já possuem projetos

de internacionalização, porém, também são dependentes da disponibilidade ociosa de produção das cervejarias parceiras, como se pode analisar pelo trecho da entrevista:

“algumas cervejarias aproveitam um possível espaço ocioso, que na verdade também não existe mais nas fábricas, mas para poder incrementar o faturamento algumas empresas utilizam esse tipo de parceria. E foi por isso que pensamos que poderíamos abrir também um espaço para terceiros e produzir para nós. Isso tem os 2 lados, no começo ajudou, mas depois deixou de ficar interessante, porque eu deixo faltar o meu produto para poder produzir de terceiros, que eu tenho um contrato, e preciso cumprir” (Entrevistado 9).

Esse tipo de parceria entre as empresas é visto de diferentes formas, conforme é evidenciado pela fala do Entrevistado 5 “A gente não trabalha com terceirização de produção na fábrica porque a gente não dá conta nem da própria produção, mas mesmo assim recebemos muitos contatos para esse tipo de parceria”. Esse modelo de negócio também está em crescimento e tem ajudado a fortalecer o setor de cervejarias artesanais na medida em que novos rótulos e diferentes produtos são lançados e distribuídos no mercado, fortalecendo dessa forma o setor como um todo.

Ainda na análise do nível organizacional das cervejarias estudadas, no caso das cervejarias do Rio Grande do Sul, estas contam com a ajuda do projeto pólo cervejeiro realizado pelo Sebrae-RS para o desenvolvimento e capacitação das cervejarias artesanais. Mesmo que o projeto seja recente e em fase de aprimoramento, todos os entrevistados da região metropolitana de Porto Alegre afirmaram que o projeto tem auxiliado, e muito, nos fatores internos e no desenvolvimento do negócio. Exemplo disso é o que se pode ver no trecho das entrevistas 3 e 7:

“Eles dão todo o apoio que a tua empresa precisa. Eles vem aqui fazem um diagnóstico, indicam as forças e fraquezas e trabalham em cima dessas dificuldades. E isso tem ajudado a fortalecer a empresa, ajudou muito porque algumas das cervejarias aqui do pólo começou pelo empreendedor que era apaixonado por cervejas, mas ele não tinha um DNA de empresário de cuidar da parte administrativa, controlar o contas a pagar, o contas a receber. Então o Sebrae entrou nisso e colaborou.” (Entrevistado 3).

“Em 2016 tivemos um projeto mais robusto, para 50 empresas, e para trabalhar um pouco mais olhando as capacidades internas das empresas, então primeiro focamos mais na marca, em disseminar as cervejarias, e viu que havia sérios problemas, pois eles têm altos tributos a pagar, eles precisam reduzir desperdícios, reduzir custos industriais, então esse ano

nós optamos em trabalhar mais internamente. Continuamos apoiando a ida para feiras e festivais, mas o foco principal do projeto é trabalhar controles gerenciais e trabalhar redução de custos industriais.” (Entrevistado 7).

Como pode se analisar, com o trecho do entrevistado 7, por meio do projeto de desenvolvimento e capacitação do Sebrae-RS, as competências das empresas participantes estarão sendo aprimoradas e espera-se que no futuro estejam melhor estruturadas até para questões de eficiência administrativa e produtiva e com isso consigam dar seguimento aos planos de expansão e internacionalização.

Projetos como este do Sebrae-RS instigam para o fato de se ter no Brasil entidades e instituições de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, principalmente com relação ao preparo e capacitação para os projetos de internacionalização. Durante entrevista com o Sebrae-RS levantou-se o assunto e fora discutido sobre o papel dessas agências de fomento e de apoio às empresas, e na temática de internacionalização fora comentado sobre a atuação da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e sobre o Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho) que em parceria formaram o projeto “*Wines of Brasil*” com o objetivo de promover a qualidade dos vinhos brasileiros no mercado internacional e com ações específicas tanto para os produtores de vinho como eventos e rodadas de negociações com países e compradores interessados.

De acordo com o Entrevistado do Sebrae-RS é uma questão de tempo para também no setor das cervejarias artesanais, com a solidificação das associações estaduais de cervejarias e a união do setor, para que projetos maiores sejam criados e com isso o setor cresça ainda mais e consiga alçar novos desafios frente ao mercado internacional.

Sobre o mercado cervejeiro nacional e o desenvolvimento das capacidades internas das cervejarias, os próprios entrevistados argumentam que é um processo de amadurecimento, onde as organizações precisam ainda melhorar suas práticas de negócio, práticas comerciais, práticas produtivas e aí sim, com consistência e eficiência produtiva, poderão se preparar para a internacionalização. Essa união entre as práticas de gestão e práticas produtivas referem-se, conforme é evidenciado pela fala do Entrevistado 3, que não basta ter um produto inovador e de

qualidade se o negócio não estiver bem alinhado e com uma estrutura organizacional adequada.

“Tem mercado para todo mundo. Só que tem que ter qualidade no produto, porque cerveja artesanal se não for boa não fica no mercado, não adianta, esse é um mercado que é diferente, então tem que ter qualidade no produto, mas tem que ter um mínimo de gestão do negócio, se tu não tiveres gestão do seu negócio vai ficar difícil, e tem que ter as duas coisas juntas.” (Entrevistado 3).

Ainda que as cervejarias não estejam totalmente prontas para competir com o cenário internacional, algumas delas, como o caso da Cervejaria Bodebrown, Cervejaria Tupiniquim e Cervejaria Way Beer, cujos projetos de internacionalização se encontram avançados, demonstram que as exportações sendo esporádicas ou contínuas, dedicaram uma preparação e planejamento da organização e que não foi um processo feito sem os devidos cuidados. Conforme é destacado pelo Entrevistado 01, foram assumidos riscos, porém esses riscos haviam sido muito bem mapeados e a empresa estava pronta para arcar com os problemas operacionais, financeiros e comerciais advindos da operação internacional. Esse tempo de planejamento pode ainda ser evidenciado conforme os trechos das seguintes entrevistas:

“O projeto internacional da cervejaria, foi muito bem estruturado e planejado, não foi nada por acaso, foram muitas horas de estudo e trabalho em cima disso.” (Entrevistado 8).

“Antes da cervejaria, com a importadora, vieram conexões com produtores internacionais e também com o comércio local. De um lado a parceria com cervejeiros de excelência internacional e, na outra ponta, o acesso a pontos de venda, como os de rede de supermercados, por exemplo. Entre esses dois pontos, um caminho livre para ousar.” (Entrevistado 3).

Outro ponto evidenciado na fala do Entrevistado 3, é o uso da rede de relacionamentos internacional para alavancar o processo de internacionalização da empresa. A influência dos *networks* pode ser observada em diferentes momentos da internacionalização das cervejarias, seja durante os festivais nacionais e internacionais que as empresas participam, a realização de produções colaborativas que ajudam no estreitamento das relações entre os parceiros e por fim com os

contatos com importadores e distribuidores que irão auxiliar no processo de exportação.

4.3.3 O ambiente de internacionalização das empresas

O último ponto a ser analisado pelo modelo de pesquisa em *Born Global* sugerido por Madsen e Servais (1997) é a influência do ambiente no desenvolvimento da empresa. Esse ambiente é analisado por meio dos seguintes itens – a internacionalização do mercado, ou seja, o contexto do cenário internacional das cervejas artesanais, e os avanços tecnológicos, na medida em que o uso de alta ou baixa tecnologia e inovação dos processos produtivos ou dos produtos oferecidos no ambiente impulsiona o desenvolvimento dessas *Born globals*.

O ambiente das cervejas artesanais no mundo, conforme já apresentado na seção de contextualização do setor, é ainda recente, porém vem se desenvolvendo a passos largos. Nesse ambiente de crescente demanda e receptivo às inovações e produtos diferenciados, surgem às oportunidades para cervejarias brasileiras em se internacionalizar. Destacam-se no Quadro 17, alguns trechos de entrevistas que se referem às atividades internacionais desenvolvidas pelas cervejarias e o ambiente dessas empresas.

QUADRO 16–AS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 3	“A gente fez várias produções colaborativas, fora do Brasil, já fizemos várias exportações, praticamente para toda Europa, e até semana passada, um amigo meu mandou uma foto de um Pub em Londres e estava lá o nosso produto, ele disse: cara não acredito, olha o que eu achei aqui!”
Entrevistado 4	“A gente fez 3 colaborações internacionais e essa troca de experiências é bem legal, e claro que isso é muito benéfico para a marca para a projeção de mercado tanto em termos de Brasil como para o exterior.”
Entrevistado 6	“Hoje, trabalhamos com suprimentos e ingredientes de primeira qualidade, grande parte é importado, então assim as nossas cervejas não perdem em nada para as cervejas de fora, a não ser a questão de know-how do negócio, e ter a coragem de ser inovador no negócio.”

Entrevistado 8	“Então a gente tinha visão do mercado internacional, por alguns motivos, exportar é um bom negócio porque agrega valor pra marca, o público daqui reconhece como sendo uma marca potencial, e você pulveriza o seu negócio e diminui a sua dependência do mercado interno
Entrevistado 9	“A gente também tentou vários passos para a internacionalização do produto, mas não foi pra frente ainda pela demanda, e também ainda por não entender bem como o nosso produto chegaria a um mercado, como no caso do mercado americano”

FONTE: Dados da pesquisa

Nota-se que nas falas dos Entrevistados 6 e 9, onde a internacionalização está restrita no projeto e na intenção da empresa, que a falta de confiança no produto e no negócio talvez seja um fator limitante para o passo da internacionalização, ou também, pelo nível de ambição e direcionamento dado pelas empresas ao privilegiarem o mercado local e nacional e por isso não terem ainda engrenado o projeto com o mercado internacional.

Durante as entrevistas, visitas às fábricas e observação nos festivais cervejeiros, o uso de produção colaborativa entre as cervejarias ficou muito evidente. Diversos rótulos e cervejarias de diferentes lugares utilizam dessa estratégia para compartilhar recursos, trocar experiências e auxiliarem no fortalecimento das marcas. O que pode se observar é que as cervejarias que tem a prática de produção colaborativa acabam acumulando mais experiência e possivelmente se tornam mais competentes nas suas práticas de negócio e isso é evidenciado pelas ações de internacionalização que geralmente surgem após as parcerias e produções colaborativas.

“Eu acho que isso tem vários benefícios, o fato de se fazer uma cerveja em parceria, isso é uma tônica do mercado de cervejas artesanais, existe um senso de camaradagem no mercado muito grande entre as empresas existentes, é um pouco diferente da ótica do mercado dos grandes produtores” (Entrevistado 4).

“A gente fez várias cervejas colaborativas. O que acontece é que a cultura de fazer cervejas colaborativas lá fora é maior do que aqui dentro, não sei por quê. As cervejarias artesanais brasileiras são colaborativas, mas esse tipo de aliança e parcerias para fazer cervejas colaborativas é muito mais comum fora. Por isso que é fácil fazer parceria com as internacionais.” (Entrevistado 8).

Assim como os Entrevistados 4 e 8, durante as entrevistas 1 e 2 ficou evidente a influência das parcerias internacionais, formadas durante as produções colaborativas com cervejarias do exterior, para alavancar o projeto de internacionalização da empresa. O ambiente internacional das cervejarias é aberto a esse tipo de aliança e os produtos possuem boa aceitação no mercado.

Ainda na análise do ambiente de desenvolvimento das *Born globals*, com relação a internacionalização do mercado, algumas questões foram levantadas além do modo de entrada no mercado internacional, mas também na escolha do mercado e dos países que a cervejaria daria preferência para o seu plano de internacionalização. Conforme é evidenciado pela fala do Entrevistado 8:

"No mercado Europeu, os países são pequenos, e os EUA é um país de magnitude e tamanho continental, então por questões de relacionamento com um importador e facilidade de mandar para um país só a gente optou por começar pelos EUA" (Entrevistado 8).

"Na verdade, nós participamos de vários festivais internacionais e eventos cervejeiros pelo mundo. E o mercado americano é o mercado mais maduro de cerveja do mundo, mas também tem um mercado gigantesco, então tem muita oportunidade para quem faz essas cervejas inovadoras e diferentes." (Entrevistado 8).

"Estamos com uma base bem sólida no Brasil. Acho que é um passo natural pois temos um relacionamento muito bom com várias cervejaria e cervejeiros da Europa e Estados Unidos" (Entrevistado 3).

Assim ressalta-se que a escolha pelo mercado de atuação dependerá de diferentes fatores, seja pela rede de contatos que cada empresa possui ou por critérios com relação ao tamanho e saturação do mercado doméstico e não simplesmente pela proximidade física entre os países ou pela distância psíquica percebidas pelos empreendedores cervejeiros.

4.3.4 A propensão e o desenvolvimento do processo de internacionalização das *Born Globals*

O que se tornou fator decisivo entre a implementação do projeto de expansão para o mercado internacional e a expansão para o mercado nacional está condicionado às competências e capacidades produtivas e de inovação no nível

organizacional dessas empresas, e muita influência é ditada pelo nível de ambição e pela motivação dos cervejeiros fundadores que estão à frente do negócio, conforme é evidenciado no Quadro 18.

QUADRO 17–A PROPENSÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 1	“A intenção de ter um produto reconhecido internacionalmente existiu desde o início, tanto que menos de 2 anos após a criação da empresa, já éramos medalha de ouro no Mondial de laBière na Bélgica, e a partir desse momento muitas aproximações e produções colaborativas foram acontecendo, e hoje, tanto exportamos como também importamos para o Brasil a nossa cerveja produzida fora”
Entrevistado 3	“Nós já pensávamos em tudo, até por isso que nós já criamos um nome característico brasileiro! E em pouco tempo de vida a cervejaria já firmou parceria com grandes nomes internacionais”
Entrevistado 4	“Existe hoje uma miscigenação muito grande. Então isso permite que o produto daqui tenha um potencial global. E esse é um tipo de mercado que aceita muito bem a inovação. Então nós sempre tivemos essa visão e essa intenção, tanto que a documentação para se habilitar como player no mercado exterior a gente já fez.”
Entrevistado 6	“Pensa a gente já pensou, mas nenhuma ação foi tomada. Até já veio gente aqui e disse que nós teríamos acesso fácil a isso, mas nenhuma ação foi tomada ainda. Porque a cervejaria é muito pequena, então ela é uma empresa que ela paga o crescimento dela, tudo que temos de sobra, nós aplicamos na cervejaria, a gente não tem um investidor, e não pensamos em agora encontrar alguém só para colocar dinheiro. Deixa a empresa se estruturar, o mercado precisa se estruturar, pois é um mercado muito jovem.”
Entrevistado 8	“Sobre atividade internacional, desde o começo a gente tinha essa visão e por isso lançamos produtos inovadores e ousados para o mercado [...] e a experiência com o mercado norte-americano está sendo muito positiva e nos ajudou a implementarmos novos modelos de trabalho e de gestão, abrindo o caminho para novos destinos. Fruto disso é a participação e exportação pela quarta vez para o Copenhagen BeerCelebration, na Dinamarca, que é uma ótima oportunidade para que as cervejarias tirem do papel projetos especiais, destacando ideias criativas e a excelência no processo de produção. Além disso, é uma ótima oportunidade para conhecermos novas cervejarias, tendências e estreitar relacionamentos com contatos de todo o mundo”

FONTE: Dados da pesquisa

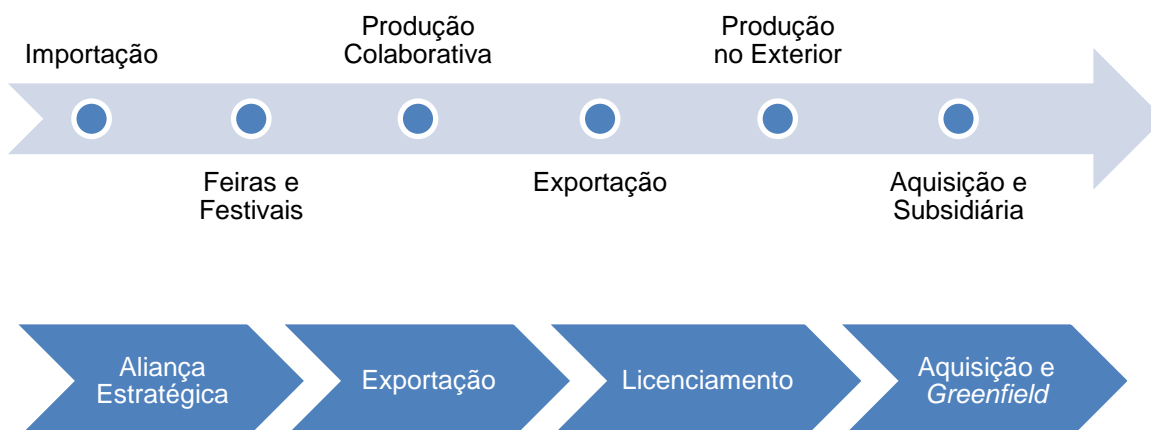
A importância que é dada a experiência internacional e redes de contatos dos fundadores é reflexo das estratégias adotadas para o início do processo de internacionalização dessas cervejarias *Born globals*, corroborando com os achados de Rocha et al (2005) e Dib (2008) que argumentam que as redes de

relacionamento possuem um importante papel no desenvolvimento das empresas *Born globals*, bem como na escolha das estratégias para a internacionalização.

Conforme pode observar na Figura 5, na representação do processo de internacionalização das cervejarias estudadas, os primeiros passos seguidos por essas empresas são por meio de participação em feiras e festivais internacionais, onde ocorrem os primeiros contatos e fortalecimento da marca no exterior, após isso parcerias são realizadas e ocorrem as produções colaborativas, podendo utilizar tanta a unidade fabril da cervejaria brasileira como da cervejaria estrangeira.

A partir desse momento temos a exportação, que em alguns casos foi realizada de forma esporádica e em outros já é feita de forma contínua, em seguida a produção realizada totalmente no exterior, representando um relacionamento e confiança maior no parceiro internacional, podendo ainda ocorrer processos de importação dessa cerveja produzida no exterior, e por fim a utilização das estratégias de aquisição e implantação de subsidiárias no exterior, ação esta não encontrada nas cervejarias estudadas, mas que ocorre no setor, havendo disponibilidade de investimentos maiores e abertura do capital da empresa.

FIGURA 5 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS



FONTE: O autor (2017).

Na Figura 5 é possível ainda observar que as estratégias de internacionalização, ou seja, os modos de entrada no mercado internacional, seja de aliança estratégica, exportação, licenciamento e os demais, não possuem uma alteração muito grande com relação ao nível de comprometimento e investimento da

empresa. Em outras palavras, para alguns setores em que as *Born globals* se desenvolvem, como o caso de empresas de base tecnológica, as formas de entrada no mercado internacional são mais agressivas, com altos investimentos e com grande comprometimento de recursos da empresa (DIB, 2008), porém no caso das cervejarias artesanais, as estratégias adotadas seguem um padrão próximo com as demais pequenas e médias empresas que com o tempo começam a operar no mercado internacional.

Durante a seção de discussão teórica sobre os novos empreendimentos internacionais *Born Globals*, foi apresentado o Quadro 8 com as diferenças do processo de internacionalização entre empresas tradicionais e empresas *Born globals*, conforme apontado por Bell e McNaughton (2000). Nesse momento, retoma-se os requisitos de motivação, objetivos e ritmo de internacionalização entre outros, apresentados pelos autores, para caracterizar as cervejarias Born Globals abordadas neste estudo.

Conforme se pode observar pelos dados, as características do processo de internacionalização das empresas Born globals estudadas, são caracterizadas como empresas com estratégia proativa e com intenção de internacionalização desde o início, objetivo de exploração de conhecimento e aumento de vantagens competitivas, foco em mercados de ponta e forte envolvimento com redes de relacionamento, nos modos de entrada utilizam estratégias mais colaborativas (licenciamento, parcerias), e com uso de financiamento próprio para o crescimento.

Já com relação ao processo de internacionalização dessas empresas em comparação com as teorias da internacionalização apresentadas, pode-se observar que:

- a) a Teoria do Ciclo do Produto (Vernon, 1966) com relação a escolha para localização da produção, no caso das *Born globals* está mais baseada ao acesso aos consumidores e onde os fundadores possuem um vínculo e rede de relacionamentos, e não em razão de benefícios econômicos para produção.
- b) a Teoria do Poder de Mercado (Hymer, 1976), com relação ao ganho na participação de mercado e aumento do volume de vendas, não representa a motivação maior das cervejarias, visto que uma das

barreiras das empresas é justamente a produção (oferta x demanda) e que a expansão internacional está mais relacionada ao marketing do produto e legitimidade da marca.

- c) A Teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1979), cuja avaliação se dá pelas estratégias internacionais de localização para a produção industrial, também não se enquadra, visto que as decisões das cervejarias não estão baseadas em custos de transação e de produção.
- d) A Teoria da Internalização (Buckley; Casson, 1998) cuja estratégia é baseada na minimização do custo dos processos produtivos, não é adequada pois conforme é observado, o quesito custo e valor de venda do produto não é o limitador para expansão da empresa, uma vez que o foco maior está na diferenciação e inovação do produto;
- e) A teoria comportamental da Escola de Uppsala (Johansson; Vahlne, 1977), onde o padrão de expansão e a velocidade da internacionalização ocorre de forma incremental e com foco em mercados mais próximos, pode parcialmente ser utilizada para explicação do processo de internacionalização das cervejarias, onde a distância psíquica é relativamente deixada de lado e o ritmo do processo muitas vezes é acelerado.
- f) A teoria comportamental da Escola Nórdica e de Networks (Johanson, Anderson, Mattson, 1997) onde as redes de relacionamento surgem como um fator determinante na entrada internacional e não somente o grau de aprendizagem e comprometimento de recursos, se assemelha ao processo de internacionalização das empresas estudadas, visto que as relações sociais (profissionais e pessoais) dos fundadores das empresas tem influência na maneira como o projeto internacional da cervejaria é conduzido.

Em resumo, nesta seção de análise e caracterização das Born globals, foi evidenciado que os fundadores das empresas estudadas, em sua maioria possuem alguma experiência internacional, seja pessoal ou de trabalhos anteriores em empresas multinacionais e esse fator está ligado com o nível de ambição e a

motivação de tornar a empresa internacional logo após a sua fundação, situação essa já evidenciada nos estudos em *Born Globals* de Gabrielsson et al (2008).

Durante a análise do histórico e da estrutura das organizações estudadas, foi possível observar que grandes partes das empresas durante o desenvolvimento do negócio foram adquirindo conhecimento e aprimorando suas competências para a expansão internacional. Um fator limitante destacado pelas empresas é a capacidade produtiva, ainda muito menor que a demanda de produtos para abastecimento do mercado local e internacional e também a falta de acesso a incentivos governamentais e de investimento, fazendo com que as empresas tenham que planejar e custear o seu crescimento com o seu próprio capital.

Na análise do ambiente e internacionalização do mercado, uma estratégia bastante utilizada pelas cervejarias é produção colaborativa, onde diferentes empresas compartilham receitas e seus processos produtivos, unem recursos e competências para produção e compartilham os riscos e lucros dessa parceria empresarial. O ambiente das cervejarias ainda que altamente competitivo entre os grandes players do mercado, figura-se como cooperativo quando se trata das pequenas e médias empresas, fortalecendo dessa forma uma rede de relações mais forte e com mais colaborações, sejam entre as cervejarias nacionais ou internacionais.

Ainda na caracterização do ambiente, foi evidenciado que a inovação e criatividade são fatores decisivos para o desenvolvimento das cervejarias artesanais. O que também ajuda na propensão à internacionalização rápida das cervejarias brasileiras que investem em produtos inovadores e com potencial de atuação global.

Na comparação entre o processo de internacionalização das empresas *Born globals* com as demais PMEs, fica evidente que as empresas estudadas possuem uma motivação estratégica proativa, com uma gestão comprometida e com a visão internacional desde a sua fundação. No seu processo de expansão, as empresas estudadas utilizam do forte relacionamento com os *networks* e tem foco em mercados de ponta onde o mercado cervejeiro já tem uma certa maturidade e exige produtos de alta qualidade.

Compreendido e caracterizado o processo de internacionalização das empresas estudadas, na próxima seção serão apresentados e discutidos os dados

sobre a identificação dos riscos, a percepção por parte dos gestores sobre os riscos internacionais e de que forma esses riscos são mitigados e gerenciados por essas organizações.

4.4 ANÁLISE DOS RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS *BORN GLOBALS* ESTUDADAS

Conforme discutido por Kubicková e Toullová (2013), durante o processo de internacionalização diversos fatores precisam ser analisados pelas empresas a fim de evitar prejuízos e fracassos no projeto de expansão internacional, dentre eles um ponto relevante é a identificação e compreensão dos potenciais riscos envolvidos no contexto internacional.

Para este estudo de risco no processo de internacionalização de empresas *Born globals*, optou-se por utilizar a categorização de riscos nos negócios internacionais apresentada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), que associam diferentes fatores de risco e agrupam estes fatores em quatro tipos de riscos principais: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural, conforme é ilustrado na Figura 2.

A classificação dos riscos de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) foi utilizada para identificação dos possíveis riscos durante o processo de internacionalização das empresas estudadas, durante a revisão da literatura em confrontação com as teorias de internacionalização e também na condução das entrevistas com os fundadores e responsáveis pelas cervejarias pesquisadas. Dessa forma, no próximo tópico serão apresentados os fatores de risco identificados e percebidos pelos entrevistados.

4.4.1 Os fatores de risco na internacionalização das cervejarias estudadas

Uma das fases da entrevista com os fundadores e gestores das cervejarias, foi a apresentação da figura de riscos nos negócios internacionais. A intenção de apresentar o modelo foi para manter uma coerência entre os tipos de riscos que o pesquisador estava indo a campo e os diferentes riscos que os pesquisados

poderiam trazer. Com a apresentação do modelo com a classificação dos riscos, os entrevistados já poderiam direcionar a atenção para identificação dos fatores de riscos que foram identificados durante o processo de concepção e desenvolvimento da empresa.

A primeira identificação dos riscos foi relacionada aos riscos comerciais. Os fatores de risco comercial são aqueles que envolvem as decisões estratégicas e gerenciais do negócio, tal como a definição do parceiro comercial, o planejamento das estratégias da empresa, a estruturação das operações entre outros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Conforme se pode observar no Quadro 19 nos trechos destacados com alguns entrevistados, o risco comercial é muito presente no cotidiano das empresas, porém os mesmos consideram que esse risco é fácil de ser administrado.

QUADRO 18–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO COMERCIAL NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 4	“No risco comercial, uma questão que vejo que pode ser problemática é com relação ao item de inexperiência do mercado, pois o nosso mercado está ainda iniciando em uma série de aspectos, e exportação é algo que requer um <i>know how</i> de negócio, que boa parte dos empreendedores não tem. Então isso pode ser um problema mas ele tem como contornar se ele buscar informação adequada. Mas isso eu enxergo como uma coisa que está dentro das atividades que a empresa pode dominar”
Entrevistado 5	“Risco comercial hoje a gente trabalha muito com isso aqui, a gente escolhe na questão de acordos, parceiros, distribuidores e tal, então é tudo bem organizado e bem estudado, quem vai ser, com quem vamos nos relacionar, nós recebemos muitos pedidos de gente querendo distribuir, mas a gente segura pra ver como é que vai acontecer. Porque hoje as vezes você pega um distribuidor, se o cara acaba vendendo mal, ou o cara é inadimplente, é difícil romper esse acordo, então a gente acaba pensando muito nisso”
Entrevistado 7	“O risco comercial é visível, e é muito complexo quando se é indústria, você precisa se posicionar e se preocupar em chegar lá no consumidor final o produto adequado, mas as vezes isso é direto ou por intermediários, e quando é assim, as vezes pode passar por 2 ou 3 intermediários até chegar no consumidor final, então você tem que garantir que todos eles estão fazendo direitinho até chegar lá na ponta”
Entrevistado 8	“Eu vejo que os fatores de risco comercial, como escolher um parceiro fraco é uma responsabilidade sua. Problemas operacionais é responsabilidade sua. Momentos de entrada, estratégia mal implementada, tudo culpa tua. Isso você consegue prever, planejar e gerenciar todos esses fatores”

Entrevistado 9	“Eu acho que isso faz parte de qualquer negócio, o risco comercial, entendendo como cadeia de distribuição, de marketing, e do produto, como é que você vai fazer o negócio dar certo, até porque nós estamos em uma ascensão da galera que vende cerveja, alguns vão desaparecer, ou por conta da estratégia mal implementada, ou pelo seu produto, poderão cair por conta dos riscos comerciais assumidos”
-----------------------	--

FONTE: Dados da pesquisa

O risco comercial é encontrado tanto no contexto nacional como internacional, a ênfase relatada pelos entrevistados é o fato de que no campo internacional os prejuízos sentidos pela escolha incorreta de um parceiro comercial, uma estratégia mal implementada e problemas operacionais (como logística, marketing e da própria produção), podem afetar de forma mais agressiva a organização. Portanto, todos esses fatores exigem cuidados e planejamento pelos gestores.

Os riscos comerciais, conforme identificados pelos entrevistados estão associados à empresa e ao projeto interno de internacionalização. Assim, não só a identificação desses fatores de risco, mas também a gestão desses fatores pode ser realizada pela própria organização. Conforme destaca Zhi (1995) e Matos (2013) os riscos na internacionalização associados à empresa, que aqui se enquadram como riscos comerciais, referem-se à adequação estratégica da empresa, clareza e especificação dos planos e objetivos do negócio, a correta estimativa de custos e tempo para execução do projeto de internacionalização, a administração dos contratos e acordos com intermediários, todas as situações que se não forem bem observadas e gerenciadas, poderão oferecer riscos para a empresa.

Outro grupo de risco nos negócios internacionais é o risco intercultural, que está relacionado às diferenças culturais, estilos de negociação, práticas e éticas das organizações estrangeiras (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Além dos aspectos interculturais nas organizações, um fator importante na avaliação deste agrupamento de riscos são as diferenças culturais entre os países. Esse tipo de diferença, geralmente exige das empresas estratégias de diferenciação por conta de adequação local do produto e em alguns casos pode dificultar ou tornar mais arriscado a intenção de internacionalizar alguns produtos ou serviços.

No caso das cervejarias artesanais, conforme trecho das entrevistas realizadas, o produto já possui uma padronização quanto à qualidade, respeitando os diferentes estilos de produção de cervejas, mas também é aberto à inovação e diferenciação com relação a novos produtos, tornando dessa forma um produto local com potencial global.

Alguns casos estudados relatam que na fase de concepção da empresa e dos produtos, aspectos como o nome da cerveja, a imagem da marca, os ingredientes exóticos e diferenciados ou a forma de produção inovadora (como por exemplo, a produção de uma cerveja com uma fruta típica brasileira, cuja maturação do produto e armazenagem é feita em barril de madeira encontrada somente em uma região), dão o tom de brasilidade e originalidade para o produto e assim torna-o atrativo para diferentes consumidores pelo mundo.

Conforme se pode analisar pelos trechos das entrevistas no Quadro 20, a preocupação no nível cultural dos entrevistados é com relação as diferenças culturais para com o produto, que no caso das cervejas é mínimo. Já em relação ao risco intercultural na gestão do negócio internacional, quanto às práticas éticas, acordos e negociação entre os diferentes países, não foram percebidos como fatores de riscos.

QUADRO 19–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO INTERCULTURAL NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 4	“O risco intercultural é o menor, pois a cerveja já é um produto multifacetado e também multicultural, tanto que as principais nações cervejeiras trocam muitas informações e experiências entre si. Mesmo a gente tendo o conceito de escola cervejeira, escola alemã, escola americana, escola belga, essas entidades elas não são isoladas no mundo, elas trocam informação e existe hoje uma miscigenação muito grande. Então isso permite que o produto daqui tenha um potencial global. E esse é um tipo de mercado que aceita muito bem a inovação, então o cara vai chegar e vai querer uma cerveja diferente, o público já está acostumado com isso”
Entrevistado 5	“Risco intercultural é muito baixo, pois o perfil de consumidor daqui do Brasil com o perfil do consumidor de cerveja artesanal lá dos EUA ou da Europa é muito próximo, na verdade eu não preciso me preocupar em padronizar com outras marcas, a questão chave é exatamente ele ser diferente, então o mesmo que eu posso oferecer aqui, será o mesmo produto que eu vou oferecer lá. Nós trabalhamos muito com diferenciação, temos produtos sazonais, então tem muitas coisas diferentes que a gente vai fazendo, pra ter diferenciação do produto”

Entrevistado 7	“Não vejo muito o risco intercultural não, até veio um alemão aqui e provou nosso produto e disse – até parece com as de lá”
Entrevistado 8	“Nós brasileiros temos a visão de que se a empresa exporta então o produto tem qualidade, ou seja, o produto precisa ter sido apreciado e degustado fora para ter padrão de qualidade aqui, nesse sentido as vezes isso é arriscado para quem não manda o produto para fora e privilegia somente o mercado interno”
Entrevistado 9	“O Risco intercultural acredito que está fora, ou seja o menor de todos, porque eu entendo que a cerveja artesanal, não é uma moda, é uma cultura, como o Whisky passou, como o vinho passou, então vai ser uma cultura de tomar cerveja boa, e não uma modinha passageira, então eu vejo esse risco mais como um trabalho que precisa ser feito”

FONTE: Dados da pesquisa

Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010) em sua classificação dos riscos de internacionalização, também destacaram fatores de risco relacionados a cultura do local de destino, riscos esses relacionados aos costumes e perfil dos consumidores dos diferentes países, barreiras culturais as entrantes estrangeiros e aspectos culturais dos negócios locais. Com relação ao perfil dos consumidores, conforme evidenciado pelas entrevistas, há uma certa homogeneidade entre os consumidores em diferentes partes do mundo com relação ao consumo da cerveja artesanal, ao mesmo tempo que presa pela qualidade do produto também dão valor a diferenciação e criatividade empenhada na produção.

Já a barreira cultural para entrantes estrangeiros, pode vir a ser ainda um risco para as cervejarias internacionalizadas, visto que o movimento das microcervejarias artesanais tem como argumento principal para o consumidor, apreciar e degustar cervejas locais e não simplesmente as cervejas comerciais que são padronizadas para todo o mundo. Nesse sentido, pode haver consumidores em determinadas regiões do mundo, que não aceitarão as cervejas artesanais internacionais em prol dos produtos locais, e dessa forma o crescimento internacional poderá ser limitado. No Brasil, essa característica é inversa, visto que para grande maioria dos consumidores, o produto local só terá valor e reconhecimento como produto de qualidade internacional, quando este estiver sendo enviado para o exterior e com isso terá boa aceitação no país. Dessa forma, é uma

situação a ser resolvida e gerenciada por cada empresa e em cada situação específica com relação a cultura do local de destino da internacionalização.

Um fator cultural relevante que é implicitamente avaliado pelos entrevistados é a escolha do mercado internacional e dos países escolhidos para a internacionalização da marca, isso porque em nenhum dos casos estudados foram realizadas atividades internacionais com países onde ainda não exista um perfil de consumo consolidado, ou seja, o mercado escolhido para início das atividades são aqueles que já têm um mercado pronto e com um público de cervejas artesanais formado, como o caso de países europeus e Estados Unidos.

E nesse sentido, a preocupação da questão cultural recai sobre o próprio Brasil, que por conta de instabilidade econômica e social do País, pode ficar difícil de alavancar o mercado de cervejas artesanais e conquistar espaço com novos perfis de consumidores dispostos a pagar pela experiência do consumo da cerveja artesanal. Assim como apontam alguns dos entrevistados, pode ser mais arriscado investir na produção para o mercado local do que para o mercado internacional.

Ainda na classificação dos riscos nos negócios internacionais, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) apresentam o grupo de Risco Monetário abrangendo os fatores de riscos relacionados a exposição monetária, tributação estrangeira, câmbio, taxa de transferência e inflação monetária.

Durante as entrevistas, esses fatores de risco monetário surgiram em diferentes momentos, desde a fase de concepção da empresa e do produto, onde o fundador contava sobre a parte histórica da empresa e o processo de desenvolvimento da cervejaria, até na descrição das intenções e dos projetos de internacionalização realizados atualmente. Visivelmente o risco monetário, assim como o risco-país é altamente percebido pelos entrevistados e talvez sejam esses fatores que em determinados momentos fizeram com que as empresas não dessem um passo a frente na internacionalização. Alguns trechos das entrevistas estão destacados no Quadro 21.

QUADRO 20—IDENTIFICAÇÃO DO RISCO MONETÁRIO NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 4	“Risco monetário, eu digo que seria o mais arriscado. Mas tanto o risco monetário como o risco-país Isso é muito complicado tanto em ambiente externo quanto interno. No ambiente externo é obvio porque eu vou vender um produto em real, que vai negociar em outra moeda estrangeira, e vai cambiar e no nosso país, a oscilação cambial muda o tempo inteiro. Só que aqui nós temos esse risco dentro do nosso âmbito produtivo porque grande parte dos nossos insumos são importados. Então além desse risco ocorrer no nosso aspecto de produção ele vai passar a ocorrer no aspecto comercial, que hoje não afeta, então a gente vai sofrer desse mal nos 2 lados. Então exportando o produto a gente estaria expondo a faceta comercial da empresa, e a financeira ao risco cambial, então acho que seria um fator que teria que se contrabalancear muito”
Entrevistado 5	“Risco monetário, pois financeiramente pode compensar eu vender pra fora do Brasil, mas tem riscos maiores em cambiar e transacionar, eu posso receber menos por atender só aqui, mas eu consigo lidar melhor com os riscos do mercado interno”
Entrevistado 7	“O risco monetário a gente trabalha bem essas avaliações, mas o risco monetário é gravíssimo, se você tira a saúde financeira da empresa, tu não consegues mais concorrer no mercado, não consegue mais ir aos eventos, não consegue mais sair da crise, com certeza esse aqui é o mais grave, e aqui a gente auxilia com essas questões”
Entrevistado 8	“O risco monetário você até consegue prever, mas não consegue controlar”
Entrevistado 9	“Só comentando um pouco sobre o crescimento lá fora e aqui, eu acho que o nosso crescimento vai ser um pouco mais lento, pela política fiscal brasileira. O ambiente que dificulta qualquer um, desde o cara que está abrindo a banca de jornal, ou qualquer coisa que seja, nós não somos incentivados a ser empreendedor, somos incentivados a ser empregado”

FONTE: Dados da pesquisa

Na percepção dos entrevistados, o risco monetário dificilmente pode ser gerenciado, poucas ações podem ser feitas pela empresa para a sua mitigação e enfrentamento, e por não conseguir controlá-los as empresas avaliam os fatores de risco monetários como um dos mais altos entre os riscos nos negócios internacionais.

Em outra classificação de risco, como a apresentada por Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010) o risco monetário não é apresentado como uma categoria de risco, sendo este condicionado aos fatores de risco de outras categorias de risco, como de mercado e riscos legais do país. No entanto, conforme se pode observar com os

resultados dessa pesquisa, o risco monetário e seus fatores de risco inerentes as operações financeiras e cambiais são extremamente relevantes para avaliação do projeto de internacionalização.

Já na classificação de risco em internacionalização utilizada por Zhi (1995) e Matos (2013) os fatores de risco relacionados a conversão de moeda, inflação e força econômica do país, restrições de transferência de lucros, taxas e impostos são abordados no riscos econômicos do país, de maneira parecida com a classificação utilizada por Cavusgil, Kgnith e Riesenberger (2010).

Além dos riscos monetários, outro grupo de risco identificado no contexto internacional é o risco-país, este agrupamento refere-se à intervenção governamental de alguns países, o nível de atividades burocráticas e de corrupção, legislações desfavoráveis e instabilidade social e política (CAVUSGIL; KGNITH; RIESENBERGER, 2010). Em alguns momentos das entrevistas, conforme pode-se observar no Quadro 22, com as falas dos entrevistados, o risco-país acaba sendo altamente percebido em razão do ambiente interno do Brasil, a situação de instabilidade política econômica, a crise de confiança em entidades governamentais e em instituições públicas, o que reflete negativamente na percepção desse tipo risco.

QUADRO 21–IDENTIFICAÇÃO DO RISCO-PAÍS NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 3	“Risco país eu já diria que é maior. As vezes eu estou mandando um lote de produtos para Europa, e nessa negociação aparece uma empresa da Turquia, que não possui uma instabilidade econômica e política. Então aqui seria mais arriscado”
Entrevistado 4	“a gente está hoje vivendo um momento de crise no Brasil, então o cara que antes comprava 10, está comprando 5, mas isso não quer dizer que ele vai deixar de comprar, não diz que ele não está interessado, é só o momento passageiro que vai fazer com que quando o mercado retome o crescimento a coisa volte a normalizar”
Entrevistado 5	“Com o risco-país, eu só obedeço, enquanto o risco monetário eu consigo gerenciar, no risco país eu não mando em nada, na legislação, a burocracia, a parte governamental e política eu não mando, eu só torço pra que as coisas aconteçam a meu favor. Então a preocupação é muito grande”
Entrevistado 6	“Trazendo isso para o Brasil, a gente está em um momento econômico que exige cautela, o atual momento no país, é arriscado para investimentos tanto internos como externos”
Entrevistado 7	“Risco-país, o risco é governamental, nesse cenário nós não conseguimos mitigar e trabalhar com ações de enfrentamento ao risco, o risco-país é externo ao negócio, eu não consigo gerenciar”

Entrevistado 8	“No risco-país, se for fazer uma contra balança com o Brasil e EUA, talvez seja mais arriscado eu continuar vendendo para o mercado interno do que ter o esforço de vendas para os EUA” (Entrevistado 8). Eu acho que nesse aspecto o Risco país, é um dos mais arriscados, mas por outro lado – houve uma nova eleição nos EUA, e se o novo presidente aumentar os impostos para importação de cervejas, isso é uma coisa que eu não tenho como controlar, então nesse aspecto, na minha operação aquilo que eu não controlo, são os riscos maiores”
Entrevistado 9	“O risco país e os riscos monetários, são os que pesam mais, incentivos do governo não existem, tributação em si é canibal, nós somos 4 sócios na verdade, 3 daqui da empresa e o governo, porque ele sempre entra nas negociações. Só que esse você não consegue gerenciar e influenciar. Então não é porque estamos crescendo que vamos poder participar das discussões e pensar no que pode ser feito, ao contrário nem se dá atenção para as pequenas empresas”

FONTE: Dados da pesquisa

Durante a fase de coleta de dados sobre as empresas e confirmadas essas informações nas entrevistas, foi possível observar que a identificação e avaliação do risco-país têm guiado o delineamento e as estratégias de crescimento de várias empresas. Em outras palavras, a percepção de que há uma instabilidade no ambiente interno e com a influência disto para a imagem do País no ambiente externo, fez retrair alguns projetos de expansão das cervejarias e também ações de internacionalização já programadas, deixando para segundo plano as intenções de crescimento e melhoria de alguns processos internos. Exemplo disso é o que argumenta o Entrevistado 5:

“O risco país, em termos de preocupação é o maior de todos, porque assim, no início do ano a gente aumentou a fábrica, se produzia 10 mil litros e foi pra 20 mil, duplicou a fábrica! Mas por conta desse ambiente incerto, nós pensamos vamos mudar toda a cozinha e os equipamentos (que custaria quase R\$ 1 milhão) ou vamos contratar mais gente e fazer a fábrica rodar mais horas (o que aumentaria quase 100mil) então fizemos isso até as coisas se ajeitarem. Até o ambiente se estabilizar o risco vai ser muito grande, então pensamos nisso como um risco alto” (Entrevistado 5).

Assim como identificado por Zhi (1995) e Matos (2013) a situação política do país, em relação às instabilidades do governo e intervenção do Estado nas relações comerciais das empresas representa um risco muito alto, principalmente em países onde essas situações acontecem com maior frequência. No risco país, pode se

observar uma preocupação maior por parte dos entrevistados na avaliação do risco país no contexto interno, ou seja, como a situação política e governamental no Brasil pode afetar negativamente os negócios das empresas. E conforme foi evidenciado, a percepção desse risco e falta de ações para o seu gerenciamento, acaba restringindo algumas operações e o desenvolvimento do plano de expansão das empresas.

Cavusgil e Knight (2015) já haviam mencionado que fatores governamentais assim como o ambiente institucional podem facilitar ou prejudicar o desenvolvimento das atividades internacionais, e isso fica evidente também para o ramo das microcervejarias artesanais.

Identificados os fatores de risco envolvidos nos processos das empresas estudadas, o próximo tópico irá abordar a percepção dos riscos, ou seja, de que forma os empreendedores entrevistados percebem ou perceberam esses riscos e qual o nível da avaliação de quão arriscada esses riscos podem ter para o negócio (ACEDO; FLORIN, 2006).

4.4.2 A percepção dos riscos pelos empreendedores nos negócios internacionais

Diferentes características dos empreendedores, como orientação internacional, experiência pessoal e profissional entre outras, segundo autores como Acedo e Jones (2007), Liesch, Welch e Buckley (2011) afetam na maneira como ocorre a percepção do risco no momento da internacionalização. No caso das cervejarias artesanais estudadas, pode-se notar certa homogeneidade com relação ao perfil dos empreendedores fundadores dessas organizações, visto que a maioria possui *background* internacional, já possuíam experiências pessoais ou profissionais internacionais e talvez por essa razão, tanto a identificação dos riscos como a forma como eles são percebidos apresenta certa similaridade.

Durante a participação do pesquisador nos festivais e concursos de cerveja, foi possível observar que ainda que exista uma competição entre as empresas, o clima que predomina é de cooperação e união entre o setor. Fica evidente que as maiores cervejarias estão apoiando as cervejarias menores e mais novas, e a troca de experiências é algo constante nesses eventos e isso tem grande influência na

maneira como os riscos são percebidos e avaliados pelos empreendedores do setor. Ainda na entrevista com o gestor do Pólo Cervejeiro do Sebrae-RS (Entrevistado 7), foi destacado também a união entre os participantes do setor e se vê isto como uma ponto positivo para o fortalecimento do setor e para o desenvolvimento das cervejarias.

Ao analisar de que forma ocorre a percepção dos riscos nas cervejarias estudadas, conforme se pode observar pelos trechos das entrevistas no Quadro 23, há uma constância na utilização de planos de negócios, contratação de consultorias para o negócio, porém o maior destaque é dado na troca de experiências entre o setor, representando a união e cooperação existente entre as diferentes cervejarias.

QUADRO 22 – AS FORMAS DE PERCEPÇÃO DOS RISCOS NAS CERVEJARIAS ESTUDADAS

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 3	“Não existe negócio sem risco. Mas no nosso negócio, como éramos cinco, cada um era especialista em uma área. Nós éramos amigos, viramos sócios, mas nosso conhecimento era distinto. A gente colocou o produto lá fora e teve uma aceitação excelente” (Entrevistado 3).
Entrevistado 4	“Sobre negócios internacionais, a gente já tem uma consultoria agendada sobre comércio exterior com o Sebrae, até o final do ano, pois a gente quer consolidar o conhecimento nessa área também. Pra gente ter certeza da onde estamos pisando. E o legal que a gente já recebeu esse respaldo de empresas do exterior, então já temos contatos que fizemos com importadores, e com outras cervejarias que exportam produto que ao atestar a qualidade dos nossos produtos, já falaram isso aqui – manda que eu compro, só que óbvio, na nossa inexperiência, sabemos que não é tão simples. Então nesse ponto nós resolvemos dar uma passo atrás, nos munir de informação primeiro pra depois entrar de cabeça com a internacionalização ”
Entrevistado 5	“O cunhado de um dos sócios é consultor de empresas, então nós fazemos algumas consultorias financeiras, e assim fomos formando uma base e estruturando o negócio”
Entrevistado 6	“Nós tínhamos os nossos gurus/padrinhos que já tinham cervejarias rolando, que estavam 1 ano a frente, isso já deu uma direção, teve uma ajuda dos parceiros, todo mundo queria ajudar a fazer crescer esse mercado. No início a gente fez plano de negócio, gastamos um dinheiro pra fazer isso, contratamos uma empresa para fazer o planejamento e desenvolvimento do plano, visando elaborar estratégias de mercado voltadas para um público especial e conhecedor de cervejas artesanais, e cara plano de negócio no momento que ele entrou em ação na empresa e já foi para o lixo”
Entrevistado 8	“Quando eu entrei no negócio, eu já havia pesquisado o mercado, eu já sabia quais eram as regras, eu já sabia que tinham vários riscos, eu já

	sabia que tinha uma empresa que dominava o mercado de cerveja” (Entrevistado 8).
Entrevistado 9	“No meio do caminho nós fomos fazer um plano de negócio para ver se era viável, então passamos uns 8 meses fazendo o plano de negócio e aí vimos que era possível a criação da empresa. No plano de negócios nós acabamos conversando com várias cervejarias, isso nos ajudou muito. Tivemos ajuda de vários cervejeiros, dando o caminho de como fazer, sobre o mercado. Então foi com a ajuda das cervejarias, dos próprios pares, como hoje a gente faz com as empresas que estão querendo entrar no setor” (Entrevistado 9).

FONTE: Dados da pesquisa

Conforme se observa na fala dos entrevistados, a percepção sobre o risco de abertura do negócio bem como nos processos de internacionalização da empresa, é respaldada na experiência do empreendedor e dos demais sócios fundadores. Além disso, sendo profissionais com experiência internacional, tendo realizado cursos e qualificações fora do país de origem, participado em viagens e feiras em diferentes países a orientação internacional para o negócio é acentuada, e com isso a percepção de que a atividade internacional será arriscada é reduzida.

Além disso, Acedo e Jones (2007) enfatizam para o fato de que a contratação de consultores, desenvolvimento de planos de negócios e compartilhamento de experiências, assim como realizado pela maioria dos casos estudados, pode afetar e reduzir a percepção de risco, levando os empreendedores do negócio a se comprometerem mais e envolverem mais recursos nas atividades da empresa.

Kubíčková; Votoupalová e Toullová (2014) argumentam que geralmente nas PMEs, a falta de pessoal capacitado, tempo e recursos, faz com que a avaliação dos riscos bem como o trabalho de gerenciamento sejam realizados de forma intuitiva e baseada na experiência dos gestores. Embora a intuição e a experiência dos gestores do negócio sejam de fato muito utilizadas na gestão das cervejarias, pode-se observar que nesses empreendimentos, as atividades, principalmente internacionais são realizadas com planejamento e os riscos percebidos e identificados ao longo do processo são tratados de forma com que a empresa consiga gerenciá-los ou então se estruturar para as possíveis situações arriscadas que o negócio está assumindo.

Outra característica importante a se destacar é que, nos casos onde a internacionalização ainda não foi efetivamente implantada, a percepção de uma atividade muito arriscada foi maior que das outras empresas. Conforme pode observar nos trechos dos Entrevistados 6 e 8:

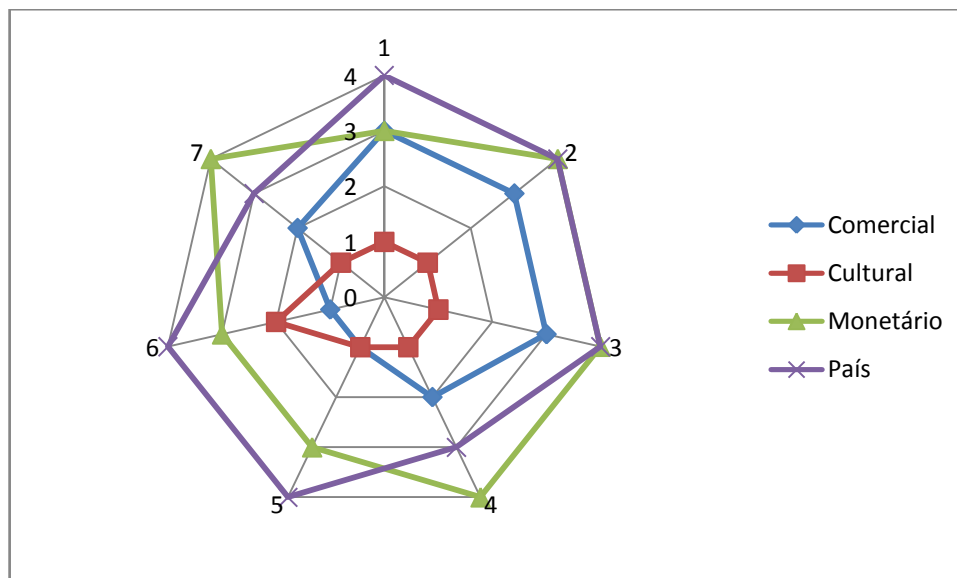
“Hoje a marca já está conhecida, mas no nosso modo de levar o negócio, fazer investimentos pouco arriscados, ainda vai levar uns 5 anos para melhorar muito, e assumirmos mais riscos para expandir internacionalmente a marca” (Entrevistado 6).

“Se aventurar lá fora com mais do que eles já fazem muito bem, nós achamos muito arriscado” (Entrevistado 9).

Ainda que isso tenha aparecido, não se pode afirmar que a percepção de risco desses gestores é em razão do perfil e visão do empreendedor-gestor (ACEDO; FLORIN, 2006), ou uma percepção geral da empresa em razão da falta de recursos e demais competências necessárias para a atividade internacional (DIB, 2008). O que pode responder a isso, conforme apontado por Cavusgil e Knight (2015) é como os gestores percebem e gerenciam esses riscos, e a influência disso na decisão da empresa em se internacionalizar cedo ou de maneira lenta.

Além da identificação dos riscos envolvidos nos processos internos e de internacionalização das cervejarias estudadas, foi realizada também uma mensuração com os próprios entrevistados dos fatores mais e menos arriscados na percepção dos empreendedores. Então finalizada a entrevista e tendo discutido sobre os diferentes fatores de risco, os entrevistados foram questionados para pontuar de 1 a 4, sendo 1 menos arriscado e 4 mais arriscado os diferentes grupos de risco (comercial, cultural, monetário e país). O resultado dessa avaliação é ilustrado no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DOS FATORES MAIS E MENOS ARRISCADOS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS



FONTE: dados da pesquisa (2017).

Na avaliação do nível de risco dos fatores identificados, o risco monetário e risco-país para todas os entrevistados figuram-se entre os fatores mais arriscados, tendo o risco-país uma média de 3,7 pontos (na escala de 1 a 4) e o risco monetário 3,5 pontos. O risco comercial considerado como um fator de risco intermediário teve uma avaliação média de 2,1 pontos e o risco cultural 1,1 pontos, representando dessa forma como o fator menos arriscado na percepção dos entrevistados.

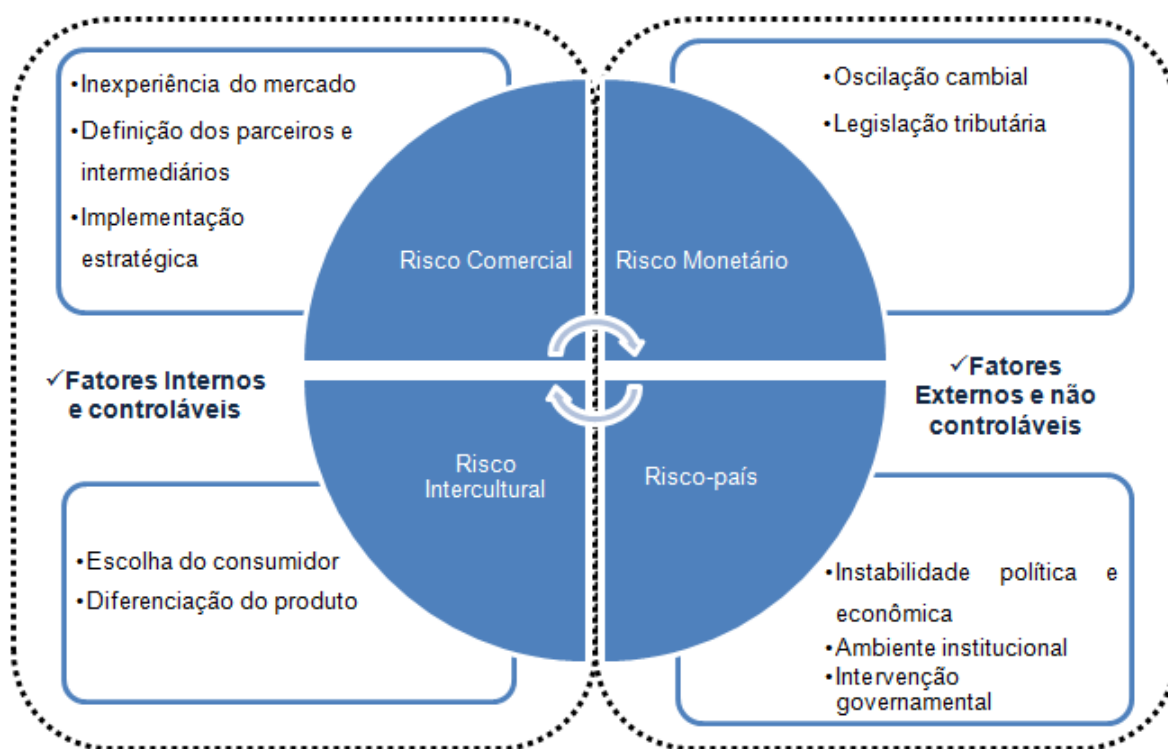
Outro fator de análise surgiu após a realização das entrevistas, com relação a classificação dos riscos, conforme o modelo utilizado, e também na medida em que os entrevistados avaliavam o nível de risco entre os diversos fatores apresentados. Em diversos momentos, os entrevistados afirmaram que, o risco monetário e o risco-país são considerados como fatores de alto risco pois são variáveis externas à organização e dessa forma não são controláveis ou gerenciáveis. Ou seja, a empresa é refém desses fatores de risco, conforme pode-se observar pelo trechos das entrevistas 9 e 8:

“Então eu vejo claramente que os riscos comerciais e os riscos culturais eu posso fazer uma divisão dos outros, pois aqui eu posso identificar e separar eles, e conseguir ter ações para gerenciar e evitar ao máximo minha exposição a esses riscos. São fatores administrados internamente na organização” (Entrevistado 9).

“Na nossa visão, o risco monetário e risco país são os principais riscos, pois existe uma instabilidade monetária muito grande no Brasil, e uma intervenção e arbitrariedade do governo muito grande, então por mais que você faça estudos, nós vivemos em um ambiente político e institucional que desfavorece as previsões, então você não consegue trabalhar com longo prazo, e então eu coloco o risco país e o risco monetário como sendo fatores externos e incontrolláveis pela organização” (Entrevistado 8).

Baseado nisso, e em consonância com as demais entrevistas, a figura 6 foi adaptada para uma melhor visualização da classificação proposta dos riscos nos negócios internacionais.

FIGURA 6 – A PERCEPÇÃO SOBRE A CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS



FONTE: Adaptado de CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010) com base na pesquisa.

Na percepção dos entrevistados, os fatores de risco comercial e cultural, por serem possíveis de serem controlados / gerenciados pela organização, estes fatores pertencem a um agrupamento maior de “Fatores internos” enquanto o risco monetário e risco-país pertencem ao agrupamento de “Fatores externos” onde a

empresa consegue identificar, acompanhar e reagir, porém sem possibilidade de gerenciamento para estes riscos.

Na Figura 7, foram alocados ainda nos quadrantes dos tipos de riscos, os fatores avaliados pelos entrevistados durante as entrevistas com base na classificação de riscos de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). Na avaliação dos entrevistados, dentre os fatores de risco apresentado pelos autores do modelo de riscos nos negócios internacionais, os fatores apontados na Figura 7 são os fatores de risco mais percebidos no negócio das microcervejarias artesanais.

Apresentadas as contribuições frente as percepções de risco pelos entrevistados, o próximo e último tópico dessa análise de discussão de dados irá apresentar de que forma as empresas estudadas gerenciam e reagem aos fatores de riscos percebidos em seus processos internos e nos processos de internacionalização das empresas.

4.4.3 As estratégias e ações de gerenciamento do risco na internacionalização das *Born globals*

O gerenciamento de risco no contexto da internacionalização das empresas surge na intenção administrar, prever e reagir os diferentes fatores de risco inerentes às operações internacionais (OVIATT, SHRADER; MCDOUGALL, 2004). Assim, além de identificar e compreender os riscos envolvidos nessas operações, os gestores das empresas que pretendem se internacionalizar precisam pensar em ações e estratégias para o gerenciamento dos riscos.

De acordo com Frigo e Anderson (2011) muitas vezes o risco está associado ao desconhecido, e por isso, umas das ações mais importantes para prever e gerenciar os riscos é o estudo e análise do ambiente assim como das capacidades internas da organização. Um exemplo desse tipo de ação pode ser observado conforme trecho da fala do entrevistado 8:

“Com relação ao parceiro, nós tínhamos algumas opções, e nós estudamos bastante o mercado americano antes de ir pra lá, tem umas questões bem críticas no mercado americano, no que diz respeito a distribuição de cerveja, o fabricante e o importador, que são equiparados, eles não podem vender direto para o varejo, eles tem que passar para um distribuidor

(intermediário) e o distribuidor que passa para o varejo. Tem muitos distribuidores, e as leis nos EUA são estaduais, as regras mudam de Estado para Estado. Então nós escolhemos um distribuidor que tenha uma presença a nível nacional, nos EUA, e que é forte, que tem mais experiência. Então esse foi um fator de escolha já pensando em minimizar os possíveis riscos para essa transação internacional” (Entrevistado 8).

Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010) afirmam ainda que o gerenciamento dos riscos deve ser utilizado mesmo nos casos onde a eliminação dos riscos não é possível, mas com a intenção de mitigação, atenuação dos efeitos dos riscos sobre as operações da empresa. Prado et al (2014) em um estudo sobre a prática do gerenciamento do risco em empresas brasileiras de capital aberto, identificaram que nessas empresas, como há uma preocupação maior em relação ao retorno aos acionistas e rentabilidade do negócio, ações bem estruturadas, como contratação de seguros, sistemas de monitoramento e controle, são realizadas em prol dos riscos assumidos nas operações dos negócios, principalmente com relação aos riscos financeiros.

No entanto, assim como identificado com os resultados desta pesquisa, Fernandes, Wrubel e Dallabona (2015) ao analisarem o gerenciamento de risco em micro e pequenas indústrias brasileiras, concluíram que atividades de identificação do risco e as ações de planejamento são as mais utilizadas pelos gestores dos negócios, não havendo, porém nenhum programa sistematizado ou indicadores de avaliação do sistema de gerenciamento de riscos, sendo dessa forma, uma atividade intuitiva e baseada na experiência dos gestores.

Nesse sentido, mesmo sem estratégias formais e até mesmo ações sistematizadas de gestão de risco, os gestores devem trabalhar de forma a proteger e criar valor para a empresa (FRIGO; ANDERSON, 2011). Conforme é ilustrado pelos trechos das entrevistas 8 e 3, algumas ações são feitas na intenção de evitar uma maior exposição aos fatores de risco, nesse caso como a escolha do parceiro comercial e da estratégia para entrada no mercado exterior (riscos comerciais).

“Quando nós íamos definir o parceiro comercial para o processo de internacionalização, eu peguei a lista de cervejarias, a lista de importadores que cada uma delas trabalhava, as cervejarias que eles distribuíam, peguei o telefone e fui ligando uma por uma, e ouvi coisas boas e coisas ruins de todos. Aí eu escolhi as que tinham coisas ruins, que no meu ponto de vista, seria mais fácil de trabalhar e evitar do que outros. Então as relações econômicas não são simples, e existem interesses conflitantes. O

importante é que você tenha valores que convergem com seus parceiros para que você possa, a partir desses valores, se tivermos interesses conflitantes, possamos resolver e chegar a um benefício comum. A nossa empresa não vai prosperar em cima do prejuízo de um parceiro, isso pra nós está muito claro. Então a gente tenta pesquisar e buscar ferramentas e pessoas que vão ajudar no desenvolvimento da empresa” (Entrevistado 8).

“A gente trabalha com distribuidor, então grande parte das exportações foi enviada para um distribuidor, porque enviar para o consumidor final (pub) não valeria a pena, porque nós concentramos um bom volume com o distribuidor e ele passa para o consumidor. Então a gente terceiriza alguns riscos com essa estratégia” (Entrevistado 3).

Embora os próprios entrevistados tenham reconhecido que o risco país, assim como o risco monetário são fatores de risco externos a empresa e não são possíveis de serem controlados, há ainda a possibilidade de ações de gerenciamento interno para os seus efeitos na organização. Como é o caso do acompanhamento realizado pelo Entrevistado 8:

“Para o risco monetário, a gente fez um estudo quando a gente começou, com relação ao dólar, nós fizemos um estudo e uma projeção caso o dólar caísse, como todos os preços são em dólar, e estabelecemos uma margem de segurança e conversamos com o importador, que os preços do contrato permaneceriam dentro de uma faixa aceitável do câmbio do dólar, caso aumentasse, seria preciso rever o valor do contrato” (Entrevistado 8).

Nessa situação, o empreendedor no momento de definição do contrato com o importador norte-americano, considerando os fatores de riscos monetários e de câmbio, incluiu uma cláusula contratual para revisão dos valores, não expondo dessa forma totalmente o negócio frente a um possível risco vindo do exterior. Em complemento a essa visão, para o Entrevistado 9, o gerenciamento do risco quanto prática pela organização consiste em estruturar os processos e operações da empresa a fim de reagir, ainda que de forma emergente, as mudanças do mercado, como no caso de fatores de risco-país e monetário.

Ou seja, os fatores de risco, como a intervenção governamental ou tributação e câmbio estrangeiros não podem ser gerenciados pela empresa, mas sim a situação a qual a empresa passará frente a exposição e acontecimento desses riscos.

“Enquanto os riscos culturais e comerciais eu possa ter ações para gerenciar e evitar ao máximo minha exposição, os fatores de riscos monetários e risco país, eu consigo identificar eles, mas eu sou refém de

certa forma, eu não consigo gerenciar eles, eu consigo só estruturar a empresa de forma emergente para reagir ao que está acontecendo, mas não gerenciar esses fatores para evitar problemas na empresa” (Entrevistado 9).

Já em relação aos fatores de risco comercial e intercultural, as ações mais utilizadas para o gerenciamento e enfrentamento são a pesquisa de mercado, estruturação do portfólio de produto, aproximação do público alvo, fortalecimento das redes de contatos (distribuidores, importadores e empresas concorrentes), participação em feiras e festivais internacionais para exposição do produto, conforme é evidenciado no trecho da entrevista 8:

“Com relação ao risco cultural, a gente sabe quais são as diferenças entre os países, mas nós também conhecemos muito as cervejarias de lá, e a gente tem o contato com consumidores e formadores de opinião de lá. Nós também participamos de vários festivais e eventos de cerveja lá nos EUA e isso ajudou a fazer o alinhamento da estratégia, foi importante testar o produto, mais do que tudo pra poder dar uma segurança maior para o teu importador. Então é um risco mais controlado na medida em que você faz uma pesquisa de qualidade, você estrutura um portfólio de produto adequado, você faz uma estratégia de preço adequado, se estrutura de forma adequada. Não é garantia que isso vai dar certo, mas você pode planejar, se munir de informações e de pessoas, principalmente, que vão te dar essa confiança” (Entrevistado 8).

Conforme apresentado por Leite e Moraes (2014) os fatores de risco são analisados de acordo com a percepção do empreendedor-gestor e será nesse contexto que as ações para o gerenciamento serão formuladas. Assim quanto mais riscos os gestores percebem no contexto internacional e no ambiente em que irá operar, mais atenção será dada e mais ações serão realizadas pela empresa para a mitigação desses riscos. O problema não é identificar mais ou menos riscos, mas perceber que para todo tipo de situação arriscada, há uma ação ou estratégia de enfrentamento que poderá ser realizada pela organização.

Outro exemplo de ações de gerenciamento de risco encontrado tanto nas empresas pesquisadas como também em outras PMEs é a construção de cenários. De acordo com Faller e Almeida (2014) ao desenvolverem em um estudo com pequenas empresas do varejo no Brasil concluíram que o processo de construção de cenários tem sido utilizado como ferramenta de gestão e competitividade no planejamento estratégico, principalmente focando o gerenciamento de risco e

análise de incertezas do ambiente e do setor a qual as empresas estão inseridas. O modelo de construção de cenários se mostrou eficaz na identificação e mensuração dos possíveis riscos envolvidos nos processos da empresa e dessa forma tem auxiliado na formulação das estratégias das empresas.

Em resumo, no Quadro 24 apresentam-se as principais ações e estratégias de mitigação ao risco desenvolvidas pelas empresas estudadas. Dentre as ações realizadas, a análise do ambiente, estudo do setor e pesquisa de mercado foram as mais utilizadas pela maioria das empresas. Essas atividades de análise e pesquisa ajudam os gestores das empresas na identificação dos riscos e no planejamento de outras ações de gerenciamento, como por exemplo, a estruturação de portfólio de produtos internacional, necessidade de fortalecimento das redes de relacionamento – os *networks*, e a escolha estratégia de parceiros e intermediários, principalmente nas operações internacionais.

QUADRO 23 - PRINCIPAIS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO AO RISCO

Análise do ambiente e estudo do setor
Análise e projeção financeira e cambial
Pesquisa de mercado
Escolha estratégica de parceiros e intermediários
Fortalecimento dos <i>networks</i>
Estruturação de portfólio internacional
Participação em missões e festivais internacionais
Planejamento e construção de cenários

FONTE: Dados da pesquisa.

Uma ação realizada pelas empresas que segundo os entrevistados tem tido resultados positivos são as participações em missões e festivais internacionais. Nesses eventos, os empreendedores fortalecem suas redes de relacionamentos, com outras empresas do setor, com distribuidores e importadores, além de ter a possibilidade de exposição dos produtos e da marca em diferentes mercados e com diversos perfis de consumidores. Com esse tipo de ação, as empresas buscam

minimizar o risco de se aventurar no exterior sem antes ter tido aprovação do consumidor final e sem ter segurança e confiança pelos parceiros internacionais.

Ainda que não tenha sido identificado nas empresas ações sistematizadas e formais para o gerenciamento do risco, pode-se concluir que, conforme foi destacado por autores como Chiavegatti, Turolla (2011) e Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011), que o simples fato de considerar as fases de identificação, análise e classificação, já indica um processo de gerenciamento de risco, visto que conhecendo os fatores de risco presentes no seu contexto, o processo decisório bem como o delineamento estratégico será influenciado por essas percepções e o processo de internacionalização poderá vir ocorrer de forma acelerada, como é descrito nos demais estudos de empresas *Born globals*.

Gitman (2010) enfatiza para o fato de que em empreendimentos que atuam no âmbito internacional, fatores de risco que são pouco avaliados e gerenciados em operações domésticas, como o risco monetário (de câmbio) e risco país (político) representam uma grande preocupação na identificação e avaliação dos riscos nos negócios internacionais. Sendo talvez essa a maior diferença entre a identificação e gerenciamento de riscos entre os empreendimentos domésticos e os empreendimentos internacionais, como no caso das empresas *Born globals*.

Para Eiteman, Stonehill e Moffett (2013) as empresas com atividades internacionais estarão sempre envolvidas em maiores fatores de risco, e dessa forma o gerenciamento de risco precisa ser uma prática do empreendimento, indiferente do seu tamanho e do seu grau de internacionalização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como ocorre o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de empresas *Born globals* de origem brasileira. Para tanto, foi realizado estudo qualitativo de casos múltiplos com microcervejarias artesanais, em razão da relevância e crescimento deste setor, mesmo em um ambiente altamente competitivo como no caso da indústria de bebidas do Brasil.

As sete microcervejarias artesanais estudadas foram selecionadas em razão da caracterização de *Born globals*, ou seja, pequenos empreendimentos cuja visão internacional do negócio foi evidenciada desde o início da sua fundação, e utilizando diferentes estratégias de internacionalização, expandiram-se para o mercado internacional.

Durante aproximação com o campo de estudo, o pesquisador fez observações e coleta de dados em diferentes eventos e empresas relacionados ao setor das microcervejarias artesanais. Durante participação nos principais festivais e concursos de cervejas do Brasil – como o Concurso Brasileiro de Cervejas em Blumenau (SC) e na South Beer Cup em Curitiba (PR), foi observado o número de rótulos e cervejarias que a cada evento despontam no cenário nacional e internacional e as inúmeras parcerias e premiações internacionais recebidas por algumas dessas microcervejarias. Nesse momento inicial de aproximação, foram realizados os primeiros contatos para acesso ao campo e principalmente aos empreendedores das microcervejarias.

Essa fase de pesquisa de campo, assim como os demais momentos de aproximação junto a indústria de malte da Cooperativa Agrária, maior fornecedor de matéria-prima para as cervejarias, e com o pólo de desenvolvimento e capacitação das cervejarias no Sebrae-RS, facilitou o acesso ao campo e também uma maior compreensão sobre o setor estudado e sobre as peculiaridades do negócio das cervejarias.

Já na fase na caracterização do processo de internacionalização das microcervejarias artesanais estudadas, as entrevistas realizadas serviram para validar as estratégias utilizadas pelas pequenas indústrias na fase de concepção do negócio e início das atividades internacionais e também para caracterizá-las como

empresas *Born globals*, em razão do interesse de tornar-se internacional desde a fundação do negócio.

As empresas estudadas se encontram em diferentes fases do processo de internacionalização, algumas no projeto de expansão e planejamento das atividades internacionais enquanto outras já desenvolveram parcerias e produções internacionais colaborativas, além de operações de exportação e importação de produção realizada no exterior.

Um fato relevante que pode ser destacado, conforme já indicado pelo modelo de pesquisas em empresas *Born globals* de Madsen e Servais (1997) é a forte influência do fundador na propensão ao desenvolvimento internacional do negócio, ao considerar que os empreendedores e fundadores das empresas *Born globals*, ao possuir uma experiência internacional anterior à concepção do negócio, demonstram um nível de ambição e motivação maior para a atividade internacional do negócio, o que vem ao encontro do argumento de outros autores como Hemais e Hilal (2002), Weerawardena et al (2007) e Gabrielsson et al (2008) e também identificado nesta pesquisa.

Com relação à caracterização do ambiente das microcervejarias artesanais *Born globals* evidenciou-se que a rápida internacionalização é motivada também pelo foco na inovação e criatividade nos processos produtivos das cervejarias brasileiras, que notoriamente investem na diferenciação dos produtos em busca de um potencial de atuação global.

Com base nas análises das entrevistas e levantamento dos dados sobre os processos de internacionalização das cervejarias estudadas e também de outras cervejarias artesanais brasileiras, pode-se inferir que, o ambiente em que essas empresas estão inseridas é propício ao desenvolvimento e à internacionalização.

Na comparação entre o processo de internacionalização das empresas *Born globals* com as demais PMEs, ficou evidente que as empresas estudadas possuem uma motivação estratégica proativa, com uma gestão comprometida e com a visão internacional desde a sua fundação, e o processo de expansão internacional tem grande envolvimento com os *networks* e foco em mercados de ponta, como Estados Unidos e Europa onde o mercado cervejeiro já está mais maduro e exige produtos inovadores e de alta qualidade.

É possível concluir ainda que, conforme já mencionado por Freeman et al (2010) a utilização das redes de relacionamento – networks, sejam por meio das relações comerciais formais ou informais, que são desenvolvidas nos novos mercados, com as parcerias de produção, participação em festivais e missões internacionais, representam um aumento na facilidade de internacionalização, e o uso desses networks funciona também como um redutor da percepção de risco por parte dos empreendedores das empresas *Born Globals*, assim como já fundamentado por Johanson e Vahlne (2009).

É importante ressaltar que essas características dos fundadores das *Born Globals*, das características da organização e do ambiente ao qual as cervejarias estão inseridas geram uma considerável diferença na forma como os riscos são percebidos e gerenciados pelos gestores dos negócios.

Além disso, durante a fase de identificação dos fatores de risco percebidos pelos empreendedores das microcervejarias *Born globals*, notou-se uma maior propensão ao risco e um nível de planejamento superior aos demais pequenos empreendimentos tradicionais. O que na visão de um dos entrevistados, demonstra que ao interessar-se em entrar em um ambiente altamente competitivo e ainda explorar não somente o mercado doméstico, mas também o mercado internacional demanda uma preparação maior dos empreendimentos *Born globals* e dessa forma, toda e qualquer atividade internacional pretendida além de estar envolvida em um nível de risco maior também exige um comprometimento e demanda recursos e tempo maior no seu planejamento.

Esse tipo de conclusão, contraria o que Parente et al. (2013) encontraram no estudo em organizações brasileiras, ao concluir que o processo de internacionalização de empresas de mercados emergentes, como no caso do Brasil, é bastante desestruturado e evolui como uma reação às oportunidades que enfrentam nos mercados internacionais. O que se percebeu neste estudo realizado com as microcervejarias *Born globals* é que o processo de internacionalização é planejado e estruturado e vem como resultado de um processo de intenção desde a concepção do negócio, e não somente como oportunidade e atividade não intencional e programada, como o que acontece em outros empreendimentos

tradicionais e com a internacionalização gradual de algumas empresas, assim como descrito pela abordagem comportamental de Johanson e Valhne (1977,2006).

Com relação aos riscos envolvidos nos processos de internacionalização das empresas estudadas, uma ênfase maior é dada aos fatores de risco monetário, como oscilação cambial, legislação tributária, operações financeiras, e aos fatores de risco relacionados ao país, como instabilidade política e econômica, intervenção governamental, burocracia e o próprio ambiente institucional. Além desses riscos, fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados, porém na visão dos empreendedores, esses riscos exercem uma influência menor nas estratégias e nos processos decisórios dessas organizações.

Nesse sentido, Cavusgil e Knight (2015) argumentam que as pequenas e médias empresas estão envolvidas em um contexto de maior nível de risco, e principalmente os empreendimentos internacionais sofrem uma influência maior do ambiente e do setor que pertencem, assim como foi encontrado por essa pesquisa.

Ainda em comparação aos fatores de risco envolvidos nesses novos empreendimentos internacionais, nota-se que assim como os demais empreendimentos originários de países emergentes, como os estudos em empresas indianas (SINGLA; GEORGE, 2013), empresas chinas (PRANGE, 2012) e empresas taiwanesas (WEN-TING, 2012), o ambiente institucional exerce uma grande influência sobre o processo de internacionalização das empresas, principalmente pelo fato de que nesses ambientes, algumas empresas multinacionais já dominam o mercado doméstico e não há instituições fortes de apoio aos pequenos empreendimentos, e por essa razão as PMEs se vêem forçados a expandir o negócio para fora do país em busca de competitividade e em busca de uma posição global.

Com base nesta pesquisa, pode-se ainda conjecturar que nos empreendimentos *Born globals* originários de países emergentes, há indícios de que alguns fatores de riscos se diferem de outros empreendimentos internacionais originários de países desenvolvidos, principalmente os fatores de riscos monetários e de risco-país, em razão da estruturação do ambiente institucional, da regulação do mercado doméstico e da situação política e econômica dos países de origem.

No tocante ao gerenciamento de risco, que conforme Gabrielsson et al (2008) argumentam que a maneira como os riscos são percebidos e gerenciados em *Born globals* difere-se dos demais empreendimentos, acredita-se que o que se diferenciou nesta pesquisa é a forma como as competências e habilidades dos empreendedores influenciam a percepção dos riscos e por meio de diferentes estratégias, como análise do ambiente, pesquisa extensiva de mercado, planejamento e construção de cenários e uso de networks os gestores os possíveis riscos envolvidos nas operações internacionais.

Ou seja, o gerenciamento do risco em si, pode não ser diferente dos demais empreendimentos, mas o processo de estruturação da concepção da empresa e das estratégias utilizadas pelas *Born globals* se diferenciam dos demais empreendimentos, justamente pela intenção de assumir os riscos internacionais desde o início da fundação e para isso utilizarão de diferentes formas de entrada no mercado internacional com um comprometimento maior do que se fosse fazer o processo gradual e ao longo da evolução e crescimento da empresa, o que vem ao encontro dos argumentos de Knight e Liesch (2015) ao questionarem sobre as competências e gerenciando dos riscos globais em empresas *Born Globals*.

5.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014), a evolução na maneira de organização de alguns empreendimentos internacionais, é uma clara evidência do fenômeno da globalização e do impacto persuasivo das novas tecnologias. O que tem gerado um potencial espaço para discussão teórica entre as teorias clássicas sobre o processo de internacionalização de empresas tradicionais e dos novos empreendimentos internacionais.

Com base na análise dos dados e discussão dos resultados, algumas contribuições e novos questionamentos são levantados como contribuição dos resultados desta pesquisa.

1. em empresas *Born globals*, em razão do background internacional dos empreendedores e do relacionamento com diferentes redes de

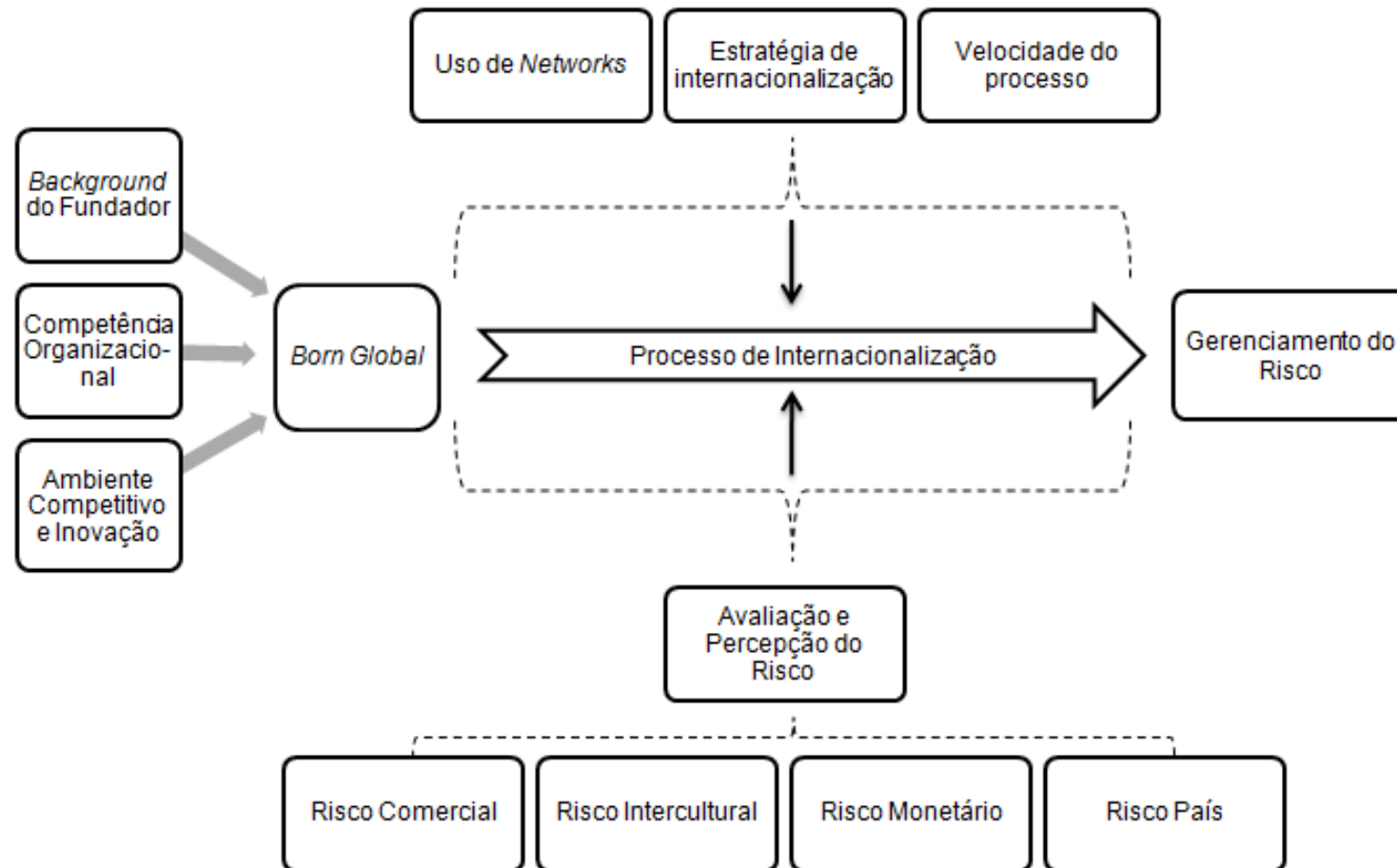
relacionamento (networks) menos riscos nos negócios internacionais são percebidos e dessa forma, há um comprometimento e envolvimento maior com o processo de internacionalização.

2. a motivação pela rápida internacionalização em empresas *Born globals* pode estar relacionada com o desenvolvimento de competências, aumento do grau de aprendizagem e compartilhamento de informações acerca da inovação tecnológica empenhada nos processos produtivos.
3. os fatores de risco em empresas *Born globals* diferenciam-se dos fatores de risco de pequenas empresas tradicionais, na medida em que a análise do risco é realizada no ambiente interno assim como no ambiente externo, e estando expostas a este último, acabam sendo influenciados por diferentes riscos.
4. a escolha do modo de entrada assim como da localização geográfica (os países) está relacionada com as experiências do empreendedor e das relações com os Networks das empresas *Born Globals*.

Com base na análise de dados e achados do trabalho, esta pesquisa pretende ainda contribuir no sentido de apresentar um novo modelo integrador para o gerenciamento do risco em *Born globals*, apoiado no modelo de gestão de risco na internacionalização de empreendimentos apresentado por Oviatt, Shrader e McDougall (2004), (FIGURA 3), no modelo de pesquisa em *Born Global* de Madson e Servais (1997), (FIGURA 1), e também utilizando a proposta de classificação de riscos nos negócios internacionais de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), (FIGURA 2).

Assim é apresentada a Figura 7, na intenção de possibilitar novas pesquisas unindo as temáticas de risco e internacionalização com ênfase na propensão e desenvolvimento das empresas *Born Globals* e os fatores que influenciam o gerenciamento do risco.

FIGURA 7 - MODELO INTEGRADOR DE GERENCIAMENTO DE RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE *BORN GLOBALS*



FONTE: O Autor (2017).

O modelo integrador representado na Figura 7, sintetiza as fases seguidas durante a análise de dados desta pesquisa, utilizando os pilares de análise das empresas *Born Globals*, como o *background* do fundador, a competência organizacional e o ambiente competitivo e de inovação do negócio. O modelo agrupa ainda os fatores de risco identificados e percebidos durante a internacionalização, considerando a classificação de riscos nos negócios internacionais (risco comercial, intercultural, monetário e risco país).

Além desses fatores, já apresentados em outros modelos de pesquisa, o modelo integrador contribui na intenção de que seja avaliado também três itens que foram relevantes no processo de internacionalização das empresas estudadas, como o uso de *networks*, a escolha das estratégias de internacionalização e também a velocidade do processo de internacionalização. Estes itens agrupados com os demais fatores já apresentados impactam no processo de internacionalização e também na forma como o gerenciamento do risco é realizado nesses novos empreendimentos internacionais.

Além da contribuição teórica, a contribuição prática desta pesquisa acadêmica figura-se como um fator de reflexão por parte das empresas pesquisadas e demais empresas do setor, por meio da leitura dos relatórios executivos sobre os achados e as comparações realizadas entre as cervejarias estudadas, artigos provenientes desta pesquisa assim como a própria dissertação, para que por meio de uma leitura gerencial e direcionada, o conhecimento científico aqui gerado, seja compartilhado com todo o setor cervejeiro e desperte novos *insights* acerca do processo de internacionalização e o gerenciamento do risco nas microcervejarias *Born globals* brasileiras.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento desta pesquisa algumas limitações ocorreram e precisam ser destacadas nesta fase final do trabalho para uma completa compreensão do estudo e das decisões metodológicas tomadas.

Ainda na fundamentação teórica, foi encontrada dificuldade na escolha do conceito de *Born Global*, visto que diversos autores fazem o uso dessa expressão

mas não há um consenso com relação as suas características e definição conceitual, fazendo com que a operacionalização desta pesquisa bem como comparação com demais estudos torna-se limitada.

A pouca aproximação entre os campos teóricos de risco e internacionalização por vezes gerou dificuldades na delimitação das categorias de análise, principalmente com relação aos diferentes conceitos utilizados sobre risco, risco percebido, percepção, avaliação e gestão do risco. Para tanto, nessa pesquisa, buscou-se um alinhamento teórico para que os dados coletados expressassem a correta intenção dos conceitos apresentados na revisão da literatura. .

5.3 AGENDA DE PESQUISA

Knight e Liesch (2015) afirmam que a pesquisa de internacionalização em *born globals* tem evoluído ao longo do tempo, no entanto uma série de desafios ainda são propostos ao campo e precisam de maior aprofundamento teórico e empírico para consolidação desta temática.

Em função dos resultados obtidos e das contribuições apresentadas neste trabalho, a agenda de pesquisa proposta pelo pesquisador baseia-se nos seguintes pontos: a necessidade de estudos sobre a internacionalização de pequenos empreendimentos originários de países emergentes em comparação com pequenos empreendimentos de um país de economia desenvolvida, avaliando os fatores de risco, as condições sociais e econômicas, o ambiente institucional, o nível e tamanho dos mercados domésticos, a influência governamental nas estratégias empresariais e como todas essas variáveis podem facilitar ou barrar o rápido processo de internacionalização dos empreendimentos.

Outra possibilidade de estudo refere-se a construção das redes globais de relacionamento nos empreendimentos internacionais e como essas relações influenciam no grau de internacionalização das Born globals e também na percepção dos riscos nas atividades internacionais.

Há ainda que ressaltar que a relevância e falta de estudos de empresas *Born globals* de diferentes setores, como indústria e serviços, além dos trabalhos já realizados com empresas de base tecnológica, que estando em diferentes

ambientes podem desenvolver diferentes características frente ao seu rápido desenvolvimento internacional e se há diferenças na maneira como os riscos das operações internacionais são gerenciados nesses diferentes setores.

REFERÊNCIAS

ABRACERVA, **Associação Brasileira de Cerveja Artesanal**. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/>>. Acesso em 10 de novembro de 2016.

ACEDO, F.J.; JONES, M.V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236-252, 2007.

ACEDO, F.J; FLORIN, J. An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 49-67, 2006.

ALEM, A.; CAVALCANTI, C. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras : Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12 n.24, p. 43-73, 2005.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDERSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: Bjorkman, I.; Forsgren, M. The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: **Copenhagen Business School Press**, p. 33-49, 1997.

AYADI-FRIKHA, M. Cognitive Map for Identifying the Determinants of the Early and Rapidly Internationalizing Firms. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 5, n. 3, p. 633-645, 2014.

BARBOSA, S.L; REZENDE, S.F.L; VERSIANI, A.F. Relacionamentos e conhecimentos no processo de internacionalização da firma. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 129-140, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70. 2006.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In ROCHA, A (Org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BELL, J. et al. Towards an integrative model of small firm internationalisation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 4, p. 339-362, 2003.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R. *Born global* firms: a challenge to public policy in support of internationalization. **Marketing in a Global Economy**, p. 176-185, 2000.

BELL, J; MCNAUGHTON, R; YOUNG, S. 'Born-again global' firms: An extension to the '*Born global*' phenomenon. **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 173-189, 2001.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BORINI, F. M. et al. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. **Gestão Contemporânea**, n. 13, 2013.

BORINI, F.M; FLORIANI, D.E; FLEURY, M.T.L. Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 596-608, 2012.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. Macmillan: London. 1976.

BUCKLEY, P.J. and CASSON, M. "Analyzing Foreign Market Entry Strategies Extending the Internalization Approach". **Journal of International Business Studies**, 29, I. 3, 1998.

BROUTHERS, K. D.; GEISSER, K.D.; ROTHLAUF, F. Explaining the internationalization of ibusiness firms. **Journal of International Business Studies**, 2015.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASILLAS, J. C.; MORENO-MENÉNDEZ, A. M. Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 85-101, 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. V.1, 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. 2010.

CAVUSGIL, S. T. KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R **International business**. Pearson Australia, 2014.

CERVBRASIL, **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja**. Disponível em: <
[http://cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-
 Anuario2016_WEB.pdf](http://cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf)> Acesso em 28 de dezembro de 2016.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

CORBETTA, P. **Social research**: Theory, methods and techniques. Sage, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, P. 2010.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1992

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **European Academy of Management Second Annual Conference**. Estocolmo, 2002.

DERESKY, H. **International Management**: Managing Across Borders and Cultures (ed.): New Jersey. 2000.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *Born global*: estudo do setor de software no Brasil**. 2008, 323p. Tese (Doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

DIB, L.A; ROCHA, A. da. Caracterizando o processo de internacionalização *Born global*: pesquisa quantitativa na indústria brasileira de software. **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, v. 4, 2009.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, nov. 1979.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EFRAT, K.; SHOHAM, A. *Born global* firms: the differences between their short-and long-term performance drivers. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 675-685, 2012.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. MOFFETT, M. H. **Administração Financeira Internacional**. 12ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planning scenarios: preparing small retail custom furniture companies for a competitive future. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, 2007.

FERNANDES, F. C.; WRUBEL, F.; DALLABONA, L. F. Gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos de micro e pequenas empresas têxteis: discussão exploratória sobre oportunidades de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n. 1, 2015.

FIGUEIRA-DE-LEMO, F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 143-153, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

FLORIANI, D.E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FLORIANI, D.E; FLEURY, M.T.L O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

FRANCISCHINI, A.S.N, **Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria Brasileira**. 2009, 198p. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

FREEMAN, S. et al. A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 70-84, 2010.

FRIGO, M. L. Strategic Risk Management: The New Core Competency. **Management Synergies**, January-February, p. 7–10, 2009.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 22, n. 3, p. 81-88, 2011.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GRICHNIK, D. Risky choices in new venture decisions—experimental evidence from Germany and the United States. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 22-47, 2008.

GABRIELSSON, M et al. *Born globals*: Propositions to help advance the theory. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 385-401, 2008.

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. Internet-based sales channel strategies of *Born global* firms. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 88-99, 2011.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, p. 15-40, 2002.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 46, p. 86-98, 2006

HYMER, S. H. The International Operation of a National Firms. A Study of Direct Foreigns Investments. Cambridge; **The MIT Press**, 1976.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE J.E., Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model, **Management International Review**, Vol. 46 pp.165 – 178, 2006.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Courier Corporation, 2012.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2015.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

KOVACS, É. P.; MORAES, W.F.A. de; OLIVEIRA, B.R.B. de. Characteristics of location in the firm internationalization process. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 320-335, 2011.

KUBÍČKOVÁ, L; TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization process of SMEs. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 61, n. 7, p. 2385-2392, 2013.

KUBÍČKOVÁ, L.; VOTOUPALOVÁ, M.; TOULOVÁ, M. Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 319-328, 2014.

KUBÍČKOVÁ, L.; TUZOVÁ, M.; TOULOVÁ, M. The Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises as a Path to Competitiveness. In: **Competitiveness, Social Inclusion and Sustainability in a Diverse European Union**. Springer International Publishing. p. 99-120. 2016.

LEITE, Y.V.P; MORAES, W. F. A. de. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, 2014.

LEITE, Y.V.P; MORAES, W.F.A. de; SALAZAR, V.S. Tipos de oportunidades no empreendedorismo internacional. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-ISSN 2316-2058**, v. 4, n. 1, 2015.

LIESCH, Peter W.; WELCH, Lawrence S.; BUCKLEY, Peter J. Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 851-873, 2011.

MADSEN, T. K; SERVAIS, P. The internationalization of *Born globals*: an evolutionary process?. **International business review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MAGUIRE, S; HARDY, C. Organizing processes and the construction of risk: a discursive approach. **Academy of Management Journal**, 56 (1), 2013.

MAITLAND, E.; SAMMARTINO, A. Managerial cognition and internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 7, p. 733-760, 2015.

MAPA, **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/05/registro-de-cervejarias-sobe-de-320-para-397-em-pouco-mais-de-um-mes>>. Acesso em 20 de setembro de 2016.

MARCH, J.G.; SHAPIRA, Z. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, **Management Science**, 33, p. 1404–1418, 1987.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. Thomson Learning, 2007.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Atlas, 2007.

MARTINS, G. de A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. In: **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. Atlas, 2008.

MATOS, A.N. **Análise e gestão de risco na internacionalização de empresas do sector da construção**. 2013. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

MELLO, R.C de; ROCHA, A. da; MACULAN, A.M. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais. **IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Recife**, 2009.

MILLER, K. D. A framework for integrated risk management in international business. **Journal of international business studies**, p. 311-331, 1992.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

OVIATT, B. M. & MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 36, 2005.

OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C.; MCDOUGALL, P.P. The internationalization of new ventures: A risk management model. **Advances in international management**, v. 16, p. 165-185, 2004.

PARENTE, R. C. et al. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v. 56, n. 4, p. 453-463, 2013.

PEDERSEN, T.; SHAVER, M. Internationalization revisited: the big step hypotheses. In: **Manchester: European International Business Academy Annual Meeting**. 2000.

PENG, M. **Global strategy**. Cengage learning, 2013.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: BasilBlackwell, 1963.

PIATO, M.S.; RÉVILLION, J. P. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, n. 1/2, p. 7-18, 2014.

PRADO, E. V. et al. Gerenciamento de Riscos: Prática essencial para a boa Gestão Financeira. **Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep**, v. 1, n. 1, p. 48-67, 2014.

PRANGE, C. Ambidextrous internationalization strategies: The case of Chinese firms entering the world market. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 3, p. 245-253, 2012.

RENNIE, M. W. *Born global*. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. **International business review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RODRIGUEZ, V.; BARCOS, L; ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. **Intangible Capital**, v. 6, n. 2, p. 202-235, 2010.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

SCHERER, F.L. Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras de construção pesada: reflexões sobre a trajetória e resultados. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 281, 2012.

SCHERER, F.L.; GOMES, ClandiaMaffini. Internacionalização de empresas. **REGE. Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 27, 2010.

SELLTIZ, W.C et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, v. 2, p. 2, 1987.

SERVAIS, P.; RASMUSSEN, E. S. Different types of international new ventures. In: **Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (November)**. Phoenix, Estados Unidos. 2000.

SHAPIRA, Z. **Risk Taking: A Managerial Perspective: A Managerial Perspective**. Russell Sage Foundation, 1995.

SHARMA, D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalisation. **International marketing review**, n. 4 Winter, p. 20-29, 1987.

SICOBÉ, **Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal**. Disponível em: < <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/regimes-e-controles-especiais/sistema-de-controle-de-producao-de-bebidas-2013-sicobe> > Acesso em 20 de novembro de 2016.

SINGLA, C.; GEORGE, R. Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2500-2506, 2013.

SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of management review**, v. 17, n. 1, p. 9-38, 1992.

SITKIN, S. B.; WEINGART, L. R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 6, p. 1573-1592, 1995.

SUI, S.; BAUM, M. Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 7, p. 821-841, 2014.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001

TUZOVÁ, M. et al. Can Uppsala Model Explain the Internationalisation of Central European SMEs?. **European Journal of Business Science and Technology**, v. 1, n. 2, p. 149-164, 2015.

TRUDGEN, R.; FREEMAN, S. Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 551-579, 2014.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 80, No. 2, 190-207. 1966.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford bulletin of economics and statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

WEERAWARDENA, J. MORT, G. S., LIESCH, P. W., & KNIGHT, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the *Born global* firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007.

WEN-TING, L. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 47-56, 2012.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577. 1981.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos, 2010.

ZHI, He. Risk management for overseas construction projects. **International journal of project management**, v. 13, n. 4, p. 231-237, 1995.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

PROTOCOLO DE BASE PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS EMPREENDEDORES E GESTORES DAS EMPRESAS *BORN GLOBALS*

ANTES DA ENTREVISTA

- Agradecer a disponibilidade para ajudar na pesquisa.
- Esclarecer que o objetivo desta pesquisa é estritamente acadêmico.
- A entrevista pretende levantar dados sobre como se dá o processo de internacionalização de empresas *Born globals* de origem brasileira
- Caso o(a) respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá tal decisão.
- tempo de duração.
- Entrevistas com outros membros da empresa serão necessárias para o melhor entendimento do processo de internacionalização.
- Lembrar o(à) entrevistado(a) de que ele(a) receberá uma cópia da(s) publicação(ões) resultante(s) da pesquisa.
- Para reduzir o tempo da entrevista e evitar interrupções para anotações, pedir permissão para gravar a entrevista. Os dados da entrevista serão utilizados exclusivamente pelo pesquisador.
- Solicitar o consentimento do(a) entrevistado(a) após o início da gravação.

ENTREVISTA

1) Dados do entrevistado

1. Conte um pouco sobre sua trajetória profissional / experiência internacional e relação com a empresa
2. Foram realizados cursos, treinamentos ou onde foram buscadas informações sobre o mercado alvo da empresa?

2) Perfil da empresa

3. Conte um pouco sobre a concepção e criação da empresa? (dados históricos, tempo de atuação, portfólio de produtos ou serviços, diversificação e atuação geográfica) – *caso não haja documentos para analisar.*
4. Houve intenção de tornar a empresa internacional desde a sua concepção?
5. Houve envolvimento com parceiros e redes de relacionamento – *network* - durante o processo de internacionalização da empresa?
6. Quais estratégias de internacionalização foram adotadas como forma de entrada no mercado externo? (alianças, licenciamento, produção colaborativa, exportação direta ou indireta)

3) Caracterização da internacionalização da empresa

7. Atualmente, qual é o envolvimento (parcerias ou projetos) da empresa com o mercado internacional?
8. Quais países fazem parte das atividades programadas ou esporádicas da empresa? E quais os motivos de escolha por esses países?
9. Como é caracterizado o ambiente competitivo no mercado doméstico e no mercado internacional?
10. Qual o reconhecimento da empresa ou da marca no mercado nacional e internacional?

4) Riscos no processo de internacionalização da empresa

IDENTIFICAÇÃO E PERCEPÇÃO DE RISCOS

11. Foram identificados riscos na fase de concepção da empresa? Quais?
12. Quais os riscos são identificados no atual processo de internacionalização da empresa?
13. De que forma esses riscos são percebidos? – análise do ambiente, contratação de consultoria, vivência prática, experiência no setor?
14. No entendimento da empresa, quais são os fatores de risco relacionados ao ambiente **intercultural** em que a empresa está operando internacionalmente (língua, costumes, cultura, estilos de negociação, práticas éticas)?
15. Os fatores de risco relacionados ao **país** (intervenção governamental, burocracia, corrupção, legislação, instabilidade política e econômica) influenciam de que forma nas decisões da empresa?
16. De que maneira a empresa previne os **riscos monetários** em relação a exposição monetária, tributação estrangeira, inflação e transferência das moedas?
17. São percebidos **riscos comerciais**, como escolha dos parceiros, problemas operacionais, intensidade competitiva, definição das estratégias?
18. Como você avaliaria o nível de cada um dos riscos identificados? Mensuração de 1 a 4 para os riscos mais e menos avaliados.
19. Após a percepção dos riscos envolvidos no processo, quais ações ou ferramentas são desenvolvidas pela empresa com relação aos riscos percebidos?

5) Planejamento e futuro da empresa

20. Há intenção de novos projetos e um maior envolvimento com as atividades internacionais para os próximos anos?
21. Existem riscos ou barreiras que limitam o desenvolvimento das estratégias pretendidas pela empresa?

6) Outros comentários

22. Você gostaria de comentar sobre alguma percepção individual em relação ao processo de internacionalização da empresa ou sobre o ambiente competitivo do setor?

OBSERVAÇÃO: As perguntas foram organizadas em conformidade com as categorias de análise do estudo. Contudo, a ordem real das perguntas na entrevista dependerá da evolução do raciocínio do entrevistado. Assim como perguntas poderão ser suprimidas ou adicionadas conforme necessidades identificadas pelo pesquisador (entrevistador).

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Esta pesquisa está sendo realizada para uma dissertação de mestrado da Universidade Federal do Paraná (UFPR) pelo estudante Fabricio Stockersob supervisão do professor Dr. Gustavo Abib, cujo objetivo é analisar como o risco é gerenciado no processo de internacionalização de empresas *Born Globals*de origem brasileira.

Sua participação envolve em uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, eque tem duração aproximada de 1 hora e 30 minutos.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, **sua identidade será mantida no maisrigoroso sigilo**. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estarácontribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimentocientífico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pormeio do e-mail [fabriciostocker@hotmail.com] e telefone [xxxxxxxxxxxx], ou pela entidade responsável – Programa de Pós-Graduação em Administração, telefone 3360-4365/3360-4495.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do(a) estudante

Local e data

Nome e assinatura do(a) professor(a) orientador(a)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termode consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APENDICE 3 - PRESSUPOSTOS PRINCIPAIS DAS TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Teoria	Argumento Principal	Categorias de Análise	Pressupostos sobre o Risco
Teoria do Ciclo do Produto (1966) Vernon	1. busca explicar a razão pela escolha da localização das indústrias e da produção dos novos produtos; 2. Ciclo do Produto: introdução – fase desenvolvimento dos novos produtos; maturação – fase de maturidade dos produtos ; padronização – fase a qual a produção e o próprio produto é padronizado 3. explica porque as empresas multinacionais , independente de qual seja o seu país de origem, em sua estratégia de internacionalização produtiva tendem a se voltar para países intensivos em recursos naturais e/ou mão-de-obra barata: são estas as vantagens de localização tipicamente oferecidas por esses países.	Escolha da localização da indústria e produção de novos produtos / Ciclo de vida do produto - introdução, maturação e padronização.	Riscos comerciais referentes ao projeto de desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos. Riscos relacionados à escolha do país para expansão da produção internacional.
Teoria do Poder de Mercado (1976) Hymer	Quando as organizações estão em um estágio inicial de crescimento, elas vislumbram uma participação maior no mercado doméstico, com isso se envolvem nos processos de aquisição, fusão e alianças estratégicas, fruto dessa expansão surgem os investimentos financeiros realizados também no mercado exterior, vislumbrando um crescimento além do mercado nacional. Uma operação própria em um país estrangeiro pode render lucros sobre o capital investido superiores à taxa de juros vigente naquele país. A empresa busca pelo controle do empreendimento no país estrangeiro, obter poder de mercado nesse país, para tirar o maior proveito possível (força do monopólio ou oligopólio).	Investimento e controle sobre empreendimentos no exterior. Diminuir a concorrência e aumentar o seu poder de mercado .	Risco país inerente ao ambiente global (competitividade, controle da oferta e demanda, controle e poder de mercado).

Teoria da Internalização (1976) Buckley e Casson	O modelo proposto analisa e tem por objetivo buscar a minimização do custo . Dessa forma, o modo de entrada é determinado pela visão baseada em custo, ou seja, a empresa deve analisar os custos de internacionalizar-se. Custos de localização, fatores de internalização, variáveis financeiras, fatores culturais, são todos identificados pela literatura como desempenhando um papel importante na determinação do modo de entrada no mercado estrangeiro. a teoria da internalização possui como vantagens, a diminuição dos custos contratuais e de transação na aquisição de insumos, o controle sobre o fornecimento e o processo de distribuição, a redução da incerteza, proteção da tecnologia, proteção contra intervenção do Governo, maximização dos lucros entre outros.	Visão Baseada em custo -minimização do custo (decisão entre licenciamento, exportação ou importação, joint ventures). Controle sobre o fornecimento e o processo de distribuição, produção e outros no mercado exterior.	Riscos comerciais (controle da produção e comercialização dos bens e serviços). Riscos monetários.
Teoria do Paradigma Eclético (1979) Dunning	O paradigma eclético explica que quando as empresas decidem produzir internacionalmente, devem possuir primordialmente uma vantagem específica sobre seus concorrentes. O (ownership - propriedade) L (location - localização) I (internalisation - internalização). Vantagem de O- posse dos melhores recursos, capacidade de gestão, marca, patentes. Vantagem de L - localização, mão de obra, energia, custos, transportes, Vantagem de I - opção de internalizar ou externalizar as operações- custos de transação.	Vantagens sobre o proprietário, a localização e a internalização , com relação as habilidades gerenciais do proprietário, as vantagens de localização em razão do acesso a recursos, e as vantagens da internalização dos fatores de produção.	Riscos comerciais (controle da produção e comercialização), risco monetários, risco intercultural (estilos de gestão).

FONTE: O autor (2017)